إدارة الأعمـــال

فى المنظمات المعاصرة

تـأليــف

دكتور

صديق محمد عفيفى

أستاذ إدارة الأعمال –جامعة المنوفية
رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم
بالمعادى والجيزة

الطـعبة العاشـرة

٢٠٠٣

الناشر: مكتبة عين شمس
٤٤ شارع قصر العينى

الموزع: المكتب العربى الحديث
٣٠ شارع مصطفى مشرفة إسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الباب الأول	
تطور الفكر الاداري ومشكلة الادارة فى الدول النامية	٩
الفصل الأول : الأبعاد الاساسية لمشكلة الادارة فى الدول النامية.	١٣
الفصل الثاني :الاطار المتكامل للعملية الادارية.	٢١
الفصل الثالث : تطور الفكر الادارى.	٤٥
الباب الثاني	
قضية التخطيط. وإتخاذ القرارات- المشكلة والحل	٩٩
الفصل الرابع : تحديد المشكلة التخطيطية.	١٠١
الفصل الخامس : طبيعة التخطيط.	١٠٧
الفصل السادس :اتخاذ القرارت.	١٣١
الفصل السابع : حالات تطبيقية في التخطيط الاستراتيجى.	١٤٩
الفصل الثامن : حالات عملية فى التخطيط الاستراتيجى علي مستوي الدولة.	١٥٩
الباب الثالث	
قضية التنظيم فى الدول النامية - المشكلة والحل	١٧٩
الفصل التاسع : تحديد المشكلة التنظيمية.	١٨١
الفصل العاشر : تصميم الهيكل التنظيمى.	١٨٩
الفصل الحادى عشر : تحديد الاختصاصات ونظم العمل.	٢١٩
الباب الرابع	
قضية القيادة فى الدول النامية - المشكلة والحل	٢٤٣
الفصل الثانى عشر : مشكلة القيادة فى الدول النامية.	٢٤٥
الفصل الثالث عشر : التوجيه والقيادة.	٢٥١

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع عشر : عناصر وظيفة التوجيه.	٢٦١
الفصل الخامس عشر : نظام مقترح لاختيار القيادات – حالة عملية.	٢٨٧
الباب الخامس **قضية الرقابة فى الدول النامية - المشكلة والحل**	٣٠٣
الفصل السادس عشر : تحديد مشكلة الرقابة.	٣٠٥
الفصل السابع عشر : طبيعة وخصائص وظيفة الرقابة.	٣١١
الفصل الثامن عشر : أنواع ومجالات الرقابة.	٣٢٥
الفصل التاسع عشر : المعايير الرقابية.	٣٣٧
الفصل العشرون : قياس الأداء.	٣٦١
الفصل الحادى والعشرون : تقييم الأداء وتصحيح الإنحرافات .	٣٩١
الباب السادس **ملامح بيئة العمل الادارى وإدارة مشروعات الاعمال**	٤١٩
الفصل الثانى والعشرون : ملامح التطور فى بيئة العمل الادارى وتغير دور الدولة	٤٢١
الفصل الثالث والعشرون : إنشاء المشروعات.	٤٥٧
الفصل الرابع والعشرون : أهداف المشروعات .	٤٦٧
الفصل الخامس والعشرون :أنشطة المشروعات .	٤٨٩
الباب السابع **إستراتيجية التنمية الادارية**	٥٢٧
الفصل السادس والعشرون :الوضع الحالي لادارة الاقتصاد المصرى.	٥٢٩
الفصل السابع والعشرون :الاطار العام لاستراتيجية التنمية الادارية	٥٤٥

مقدمة الطبعة العاشرة

تمثل الإدارة دائما العنصر الرئيسى المحرك لأى منظمة ويمثل هذا الكتاب وصفا مبسطاً لمهام الإدارة فى مختلف المنظمات ، وقد رأيت أن أعيد نشره وطباعته لتعميم الاستفادة منه حيث كان استقباله من القراء طيبا على الدوام باعتباره أحد المراجع القليلة التى تجمع بين تحليل المبادئ النظرية وبيان متطلبات التطبيق العملى.

جعله الله نافعا للطلاب والدارسين والممارسين على السواء.

أ.د. صديق محمد عفيفى

أستاذ إدارة الأعمال

رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم

القاهرة فى ٢٠٠٢/١٢/١٠

تقديم

لعل الفجوة الهائلة بين واقع الدول النامية وتطلعاتها هى المسئولة ابتداء عن تفاقم مشكلات تلك الدول سنة بعد اخري. إن عظم تلك الفجوة يجعل اختيار نقطة البدء صعبا ويجعل التحرك بعدها بطيئا بمقياس السرعة المألوفة فى الانجاز الفوري والملموس، ويدفع ذلك احيانا الى سوء التقدير، سواء تعلق التقدير بتقويم ما تحقق او بتحديد ما هو مستهدف. فالواقع المر أحيانا يصعب الاعتراف به، والآمال الكبار غالبا ما لايسهل التنازل عنها. وتكثر فى ظل هذه الظروف اجتهادات المجتهدين وتفسيرات المنظرين وبالتالى اخطاء المتعجلين - الذين يتعجلون الحلول، فلا هم يحلون المشكلات ولا هم يدخرون الوقت والجهد لتحليلها قبل المغامرة بتقديم الحلول العاجزة - فاذا فشلت الحلول، وهى غالبا تفشل، تلمسنا الاعذار فى أفعال غيرنا، وخلقنا الاكاذيب نعلق عليها اخطاءنا، فيتكرس العجز مغلفا بغياب المسئولية أو باسنادها لقوي خارجية أو مؤامرات عالمية أو حتي "شماعات" هلامية كضياع الاخلاق وفقدان الضمير والابتعاد عن الدين.

وسرعان ما يظهر الى السطح منظرين جدد، ومنقذين لما يمكن إنقاذه، يحاولون اصلاح ما سبق من اخطاء بمزيد من الأخطاء، ولا يدفع ثمنها غالبا الا الجماهير العريضة فى الدول النامية الباحثة عن مخرج وغير المشاركة فى ايجاده، ليس عن عجز منها بقدر ماهو نتيجة لفرض الوصاية عليها.

لاشك ان الدول النامية فى عالمنا المعاصر - وهي الكثرة الغالبة علي سطح هذا الكوكب - تدور جميعا بدرجة أو بأخري فى هذه الحلقة المفرغة والمفزعة احيانا. ولاشك ايضا ان خلاصها لن يأتي كحل من وراء السحاب وهو لن يأتي كذلك بيد كريمة من اولئك الذين سبقوها الي التقدم وانما سيأتي عن طريق واحد وهو رفع كفاءة الادارة في تلك الدول والمقصود هنا الادارة علي كل المستويات.

ان الذين ينظرون بدهشة واعجاب الى هرم خوفو الذي هزم فعل الزمن ولآلاف السنين وبقي أبداً علامة على الاعجاز البشرى يخطئون افدح الخطأ اذ يتصورونه اعجوبة هندسية أو معجزة معمارية. والذين يسجلون وصول الانسان الى القمر باكبار

واعزاز كدليل على التقدم التكنولوجي الذي لم يسبق له مثيل هم ايضا مخطئون. وكلا الفريقين مخطئ لان المعجزة الحقيقية والكبرى هى القدرة الادارية الفائقة التى جندت الموارد وخططت للعمل ونظمته وتابعته ثم قادت مسيرة الافراد لبلوغ الغاية. تلك هي معجزة هرم خوفو وصاروخ أبو للو، قبل ان تكون اعجوبة هندسية أو تكنولوجية.

في تقديرنا اذن ان المشكلة رقم واحد في الدول النامية هى مشكلة الادارة وطريق خلاصها الوحيد هو رفع كفاءة الادارةوتفجير الطاقات الإبداعية لتلك الدول بإزالة القيود الناشئة من عجز وقصور الإدارة.

وهذا الكتاب هو محاولة مخلصة لتشخيص أهم مشكلات الإدارة فى الدول النامية ولبلورة اتجاهات الحل، ونسأل الله التوفيق.

المؤلف

الباب الأول

تطور الفكر الإدارى

ومشكلة الإدارة فى الدول النامية

* الفصل الأول : الأبعاد الأساسية لمشكلة الإدارة فى الدول النامية.

* الفصل الثانى : الإطار المتكامل للعملية الإدارية.

* الفصل الثالث : تطور الفكر الإدارى.

الباب الأول

تطور الفكر الإدارى

ومشكلة الادارة فى الدول النامية

يحاول هذا الباب أن يحدد الابعاد الاساسية لمشكلة الادارة فى الدول النامية حتى يمكن فى الابواب التالية أن نناقش تلك الابعاد بالتفصيل ونحدد المشكلات الحقيقية، وبالتالى نقترح الحلول العلمية لها والمتمثلة فى تطبيق المبادئ العلمية للإدارة.

ويستهدف هذا الباب أيضا عرض وتحليل المراحل الرئيسية فى تطور الفكر الانسانى فى مجال الادارة. ولن يتطرق هذا العرض الى التفاصيل ولن يسعى الى اعطاء صورة كاملة لان ذلك سيتطلب مجلدات طويلة فتاريخ الادارة هو فى واقع الامر تاريخ الانسان منذ أن انتظم فى جماعات احتاجت لقيادات تدير شئون الحياة، وانما فقط سنركز على المعالم الاساسية فى طريق تطور ونمو الفكر الادارى، وسنقسم هذا الباب الى :

الفصل الأول :الأبعاد الاساسية لمشكلة الادارة فى الدول النامية.

الفصل الثانى: الاطار المتكامل للعملية الادارية.

الفصل الثالث : تطور الفكر الادارى.

الفصل الاول

الابعاد الاساسية
لمشكلة الإدارة فى الدول النامية

الفصل الاول

الابعاد الاساسية لمشكلة الادارة فى الدول النامية

مقدمة :

يستهدف هذا الكتاب تقديم بعض الافكار العامة حول رفع كفاءة الادارة في الدول النامية، وكمقدمة لهذا الهدف يحاول هذا الفصل عرض وتحليل اهم ابعاد المشكلة الادارية فى الدول النامية مركزين على الابعاد الاكثر شيوعا مع ادراكنا الكامل لحقيقة ان القائمة المعطاة غير كاملة، ولاتنطبق كلها بالضرورة على كل الدول.

١ - اخطاء فى مجال التنظيم

١/١ - عدم الاستقرار فى التنظيمات، حيث تلجأ الدول النامية بصفة عامة الى التغييرات التنظيمية كحلول لمشكلاتها مع ان تلك التغييرات قد تكون بعيده تماما عن الحلول.

١/٢ - الاهتمام في التنظيم بالشكل اكثر من المضمون، حيث احيانا ما تنشأ تنظيمات ومنظمات ووزارات وادارات فقط كحلول شكلية دون مضامين حقيقية للوظائف والمهام.

١/٣ - ارتباط التنظيم بالأشخاص والافتقار الى الموضوعية والمؤسسية حيث أحيانا ما يعّدل التنظيم أوحتي يقام من الأصل أو يلغي خدمة لاغراض شخصية وتتحدد الاختصاصات تبعا لاعتبارات شخصية اكثر منها موضوعية، وتتحدد مجالات العمل واساليبه للاشخاص ذوي السلطة في اتخاذ القرار.

١/٤ - التضخم التنظيمي، حيث تولي الدول النامية اهتماما كبيرا لتضخم التنظيمات ربما كعلامة على الانجاز فتكثر الوزارات وتتعدد الاجهزة وتنمو العمالة والوظائف، دون مبرر حقيقى.

١/٥ - الهياكل التنظيمية غير المتوازنة نتيجة لعدم اتباع الاسلوب العلمى فى تصميمها وعدم الالتزام بالموضوعية فيها.

١/٦ - تخلف و/أو تعقد نظم العمل، من روتين طويل، واجراءات مخلة ونماذج معيبة وتجهيزات مكانية غير ملائمة.

١/٧- عدم وضوح العلاقات التنظيمية فيما بين الاجهزة والوحدات الادارية وفيما بين التقسيمات التنظيمية داخل الجهاز أو الوحدة الواحدة.

١/٨- تداخل أو ازدواج الاختصاصات على مستوى الوزارات أو الهيئات أو الإدارات.

١/٩- غموض الاختصاصات وعدم تحديد المسئولية.

١/١٠- استخدام انماط تنظيمية غير فعالة.

١/١١- التشريعات واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات متقادمة وغير صالحة.

٢ - اخطاء فى السياسات والخطط :

٢/١- عدم استقرار السياسات الادارية على المستويات المختلفة وارتباطها بالاشخاص، حيث كثيراً ما نشاهد الوزير الجديد يغير سياسة الوزير القديم، او رئيس مجلس الادارة الجديد يغير سياسة القيادات السابقة للشركة ، دون ان توجد مبررات ملحة لمثل هذا التغيير .

٢/٢- افتقار السياسات للوضوح للمستويات الادارية المختلفة مما يخلق صعوبات حقيقية فى الانجاز.

٢/٣- افتقار السياسات للمرونة الكافية لمواجهة المشكلات المتجددة فى عالم سريع التغير.

٢/٤- عدم الشجاعة فى اعتماد السياسات الجريئة الحاسمة والمطلوبة لحل المشكلات حلولا جذرية.

٢/٥- غياب التنسيق فيما بين الخطط والسياسات.

٢/٦- النظرة الجزئية للمشكلات وغياب الرؤية الاستراتيجية الشاملة.

٢/٧- الافتقار للموضوعية والعلمية فى وضع الخطط.

٢/٨- سوء تحديد الاولويات، أو عدم التزام الأمانة والصالح العام فى تحديدها.

٢/٩- الاستناد للاجتهاد "والفهلوة" فى اتخاذ القرارات.

٢/١٠- الطموح غير الواقعي فى صياغة الاهداف وما يترتب عليه من فشل فى تحقيقها.

٢/١١- تنبؤات غير دقيقة بالتغيرات وبالتالى عدم دقة الخطط.

٢/١٢- التقييم غير السليم للمواقف وللبدائل، وبالتالى عدم سلامة القرارات.

٢/١٣- اخطاء فى قياس التكلفة والعائد المرتبطين بالخطط البديلة.

٢/١٤- افتقار المشاركة فى التخطيط من المستويات المنفذة.

٣ - أخطاء في التوجيه

٣/١- انماط قيادية غير سليمة.

٣/٢- سوء اختيار القيادات والافتقار للقدوة.

٣/٣- اختناق الاتصالات.

٣/٤- عجز نظم واساليب الحوافز.

٣/٥ - تضارب القرارات والتعليمات.

٤ - أخطاء فى المتابعة والرقابة :

٤/١- غياب النظم المتكاملة للمتابعة.

٤/٢- ظاهرة ازدواج الرقابة، وتعدد الأجهزة الرقابية وتداخل أدوارها.

٤/٣- شكلية الرقابة.

٤/٤- سوء توجيه أهداف الرقابة.

٤/٥- بطء أو عدم تصحيح الانحرافات.

٤/٦- عدم الاهتمام بتحديد أهداف قابلة للقياس.

٧/٤- عدم الاهتمام بتحديد معدلات ومؤشرات للاداء.

٨/٤- التقويم على اساس الانتاج وليس الانتاجية.

٩/٤- اهمال الجودة فى الخامات والسلع المنتجة.

٥ - أخطاء في مجال المعلومات :

١/٥- نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

٢/٥- عدم الدقة فى المعلومات حال توافرها.

٣/٥- التأخير فى توفير المعلومات عند الحاجة اليها.

٤/٥- تكرار جمع المعلومات فى جهات مختلفة دون تنسيق.

٥/٥- استخدام أدوات غير عصرية فى تصنيف وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات.

٦/٥- إهمال الدراسات والبحث العلمى.

٧/٥- عدم توجيه نظم المعلومات باحتياجات متخذ القرارات.

٦ - اخطاء فى مجال الموارد البشرية :

١/٦- عدم وجود سياسات سكانية واضحة.

٢/٦- عدم فاعلية السياسات السكانية حال وجودها.

٣/٦- سوء توجيه الموارد البشرية.

٤/٦- سوء اعداد الموارد البشرية (تعليما وتدريبا).

٥/٦- عدم ارتباط نظم التعليم بخطط التنمية.

٦/٦- التسرب المستمر للكفاءات الي الخارج.

٧/٦- انتشار القيم غير المواكبة للنمو وعدم فاعلية الحلول المطروحة للقضاء عليها.

٧ - اخطاء فى مجال الموارد غير البشرية :

١/٧- سوء استغلال الموارد المحدودة المتاحة.

٢/٧- سوء تقويم الامكانيات.

٣/٧- سوء تنمية الموارد.

٤/٧- تبديد الموارد فى مجالات غير ضرورية.

٨ - اخطاء فى مجال المفاهيم الحاكمة :

١/٨- تقديم الاعتبارات السياسية على الضرورات الاقتصادية والادارية.

٢/٨- التطبيق غير المدروس لحلول مستوردة.

٣/٨- التوسع غير المدروس لتدخل الدولة فى مجال الاعمال.

٤/٨ - الفجوة بين فكر القيادات وفكر وممارسات الإدارات التنفيذية.

٩ - صعوبات ناجمة عن المؤثرات الخارجية :

١/٩- مجتمع عالمى غير مستقر سياسيا وعسكريا واقتصاديا وما يخلقه ذلك من مشكلات للدول النامية.

٢/٩- التأثير السلبي للثقافات الاجنبية على الثقافة المحلية في الدول النامية

٣/٩- ضغوط المنافسة الخارجية.

٤/٩- تفاقم الفجوة بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة.

الفصل الثانى

الإطار المتكامل للعملية الإدارية

الفصل الثاني

الاطار المتكامل للعملية الادارية

مقدمة :

سوف نحاول في هذا الفصل ان نربط بين نتائج بحوث وكتابات رواد الادارة الأول وبين التطورات الحديثة في ميدان المعرفة الادارية بهدف التوصل الي اطار نظرى متكامل للعملية الادارية في حدود مرحلة التقدم التي وصلنا اليها في علم الادارة ، وسوف نبدأ بشرح العلاقة بين الادارة وفروع المعرفة الانسانية التي أغنت الفكر الادارى بالكثير من المفاهيم التي كانت بحاجة ماسة اليها ، ثم نبرز اهمية مفهوم العملية الادارية في تحديد اطار معرفتنا بالادارة ، بعد ذلك ننتقل الي تحليل عناصر تلك العملية الادارية والطريقة التي تطورت بها ثم استكشاف الفرص المستقبلية لتواجد "علم ادارة" اكثر شمولا وتكاملا واخيرا نناقش فكرة عمومية الادارة متبعينها باستعراض بعض تعريفات الادارة .

١ - ابعاد المعرفة الادارية :

لقد اقتحم العديد من الدارسين في فروع الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والاحصاء والرياضة والهندسة ميدان ادارة الاعمال ، وجاءوا بنظريات واساليب وادوات جديدة لم تكن معروفة لممارسي الادارة من قبل. والناظر لابعاد المعرفة الادارية اليوم لا يلبث ان يجدها مليئة باشارات عديدة الي البرمجة الرياضية ونماذج الاتصال ونظريات القرارات ونظم المكانة والمركز ونظريات الحوافز ...الخ . ولقد جلب هذا التطور معه تجمعا هائلا للافكار والمعرفة التي تفيد المدير في عمله علي أن الكثير من تلك الفروع عجزت عن ايجاد الرابطة بينها وبين شجرة الادارة وحق لنوتز ان يصف الموقف القائم بأنه غابة نظرية الادارة [١] (The Managment Theory Jungle)

ومن الاسباب الهامة التي ادت الي ذلك ان الفروع الاكاديمية التي اسهمت بالكثير من النظريات لم تكن تبحث عن المعرفة وتسجلها بهدف اشباع احتياجات الادارة، ويتعين علينا بالتالي التفرقة بين علم الادارة والعلوم التي قد تسهم في اغناء المعرفة الادارية. فالكثير من المساهمات التي اسهم بها علماء الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس ..الخ تشكل اجزاء في اطار نظرى يصلح لمجالات دراساتهم اكثر من صلاحيته لمجال الادارة ، ولذا يجب ادخال التعديل اللازم علي هذه المساهمات لتصبح جزءا من علم الادارة .

ويمكن تشبيه العلاقة بين العلوم الاجتماعية والادارية بالعلاقة بين العلوم الأساسية والطب ، فالطبيب قد يلم بالصيدلة ولكنه لا يدرسها بعمق والصيدلي يعرف عن خواص الأدوية اكثر بكثير مما يعرف الطبيب كذلك فان علماء الاقتصاد والاجتماع ..الخ يعرفون عن مجالات دراساتهم اكثر بكثير مما يعرف ممارسو الادارة واساتذتها، فالادارة -كالطب - ميدان تطبيقي يتضمن اجزاء من ميادين اكاديمية كثيرة ، اذ يستخدم المدير الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس وغيرها من العلوم في اداء عمله ولكنه لايحتاج لأن يكون خبيرا متخصصا في اى منها.

وليست هناك لسوء الحظ نظرية موحدة او نظام وحيد للادارة يتمتع بالقبول العام مع كونه محدد التفاصيل وراسخ المفاهيم، حيث يعتقد كل مفكر للادارة في ان نظريته او نظامه المقترح هو الافضل ولا عجب ان يجد الدارس المبتدىء للادارة نفسه في مواجهة لآراء متعارضة وخلافات حادة تائها في "غابة نظرية الادارة". علي أن طالب الادارة يجب ألا تفوته حقيقة ان البحث عن الحقيقة لا ينتهي ابدا واننا لا نكاد نتصور ان كل الحقيقة قد عرفت عن موضوع ما، إلا ويأتي شخص ما بفكرة جديدة تقلب كل ما عرفناه رأسا علي عقب ، ولعله من متناقضات الحياة ان كثرة الخلافات والجدل والتغيير يعد ظاهرة صحية لنمو المعرفة في أى فرع لها .

وربما كانت حتمية التغيير هي الحقيقة الثابتة الوحيدة في عالمنا ، وما هو صحيح اليوم قد يكون خاطئا في الغد أى ان المبادىء التي يمكن قبولها والتسليم بصلاحيتها في الظروف الحاضرة . يمكن أن تكون غير صالحة في المستقبل ولا يقف الأمر عند حتمية التغير وانما يمتد الي سرعته ايضا، فسرعة التغير في الظروف والبيئة والمجتمع والمنافسين وقوى المنافسين وميول الافراد والضغوط الخارجية ومستوى التعليم ووفرة الموارد وتطور الاحتياجات وكل العوامل المؤثرة في ، والمتأثره بالظاهرة التي نحن بصددها ، تؤدى بالضرورة الي وجوب التكييف او التعديل او التغيير في المبادىء وربما في الاطار الذى يحوى هذه المبادىء والي صعوبة هذه المهمة في نفس الوقت .

هذه الصفة الحركية في علم ادارة الاعمال ليست في حد ذاتها عيبا بل هي كما قلنا ظاهرة صحية فاذا كانت الظواهر التي نبحثها متغيرة وسريعة في تغيرها ، تحتم ان تجاريها المبادىء والنظريات بالتكييف والتعديل ، وإلا انعزل الاساس النظرى عن التطبيق العملي واصبح الاول فارغا من المعني وسار الثاني بغير هاد ، علي ان الخطورة تكمن في ان يزداد معدل التغيير في الاساس النظرى بحيث يتخطي حدود الاستقرار اللازم في اى اطار نظرى . ان ما يواجهنا في الواقع هو مشكلة التوفيق بين الحاجة للتغير التي تفرضها حقائق الحياة والحاجة للاستقرار التي يستلزمها اى مرشد نظرى ، وعلي عاتق طلاب الادارة يقع عبء تحقيق هذا التوفيق الموجه نحو ضمان الاستقرار دون التعرض للجمود وضمان المرونة دون التضحية باحتياجات الاستقرار .

ويميل انصار " المدرسة التقليدية " في الادارة الي قبول النظام الفكرى الذى طوره بصفة رئيسية الناجحون من ممارسي الادارة :فايول، موني، الفن بروان، واوريك ، كبداية ينطلقون منها في سعيهم نحو وضع نظرية للادارة مستخلصين من التجارب الناجحة وغير الناجحة لممارسة الادارة المفاهيم والمبادىء التي يعتقدون بقدرتها علي تفسير والتنبؤ بالممارسة الادارية ونتائج الاعمال .

هذا في الوقت الذى يرى فيه انصار "المدرسة السلوكية الحديثة" ان ما توصل اليه" التقليديون " من مبادىء لا يستحق التسمية ، وانه لا يستحق ان يطلق عليه لفظ "نظريه" واغلب هؤلاء السلوكيين في الواقع لم يمارسوا الادارة عمليا وقد يكون ذلك سببا في عجزهم عن تقدير نتائج الملاحظات النابهة لمارسي الادارة فهم بالطبع يفضلون أن تكون النظرية من خلال التجارب المحكمة حتي تكتسب الصفة العلمية وبصرف النظر عن المفاضلة بين المدرستين ، فمن المؤكد ان السلوكيين انفقوا من وقتهم علي مهاجمة وانتقاد الفكر التقليدى جزءا اكبر من الذى انفقوه علي تكوين اطار فكرى جديد يحوز القبول العام .

والي أن يسود فكر واطار موحد ، فسوف نتبني هنا مفهوم العملية الادارية كحل للخلافات الحادة السائدة ويشمل هذا المفهوم الوظائف الاساسية التي يؤديها ممارسو الادارة وهذا التقسيم للمعرفة يتلائم بالطبع مع احتياجات اى ميدان للمعرفة يسعي لتحقيق مكانة المهنة ، فالمعرفة التي تشكل اساس الممارسة يجب ان تربط بالمهارات اللازمة للتطبيق .

٢- مفهوم العملية الادارية

يعد "هنرى فايول" المبتكر الاصلي لمفهوم العملية الادارية كاطار فكرى لفهم طبيعة الادارة ويفترض هذا المفهوم ان عمل المدير يمكن تقسيمه الي عدد من الوظائف المختلفة ، عددها فايول بأنها: التخطيط، التنظيم ، اصدار الاوامر ، التنسيق، الرقابة [٢]،ومن جهة اخرى لخص "جوليك" تلك الوظائف في التخطيط، التنظيم، شغل المراكز بالافراد ، التوجيه والتنسيق ، تقديم التقارير واعداد الموازنات التخطيطية، وعبر عنها بكلمة (POSDCORB)[٣] وهناك حصر لوظائف المدير اكثر قبولا وشيوعا وهو الذى اقترحه "ديفز" حين حدد وظائف المدير بأنها : التخطيط والتنظيم والرقابة[٤]. وذكر آخرون في معرض تعداد وظائف المدير وظائف اخرى كالتنبؤ وتحديد الاهداف والقيادة والفحص واعداد الموازنات التخطيطية، والحقيقة ان الخلافات الظاهرة بين هذه القوائم وغيرها لوظائف الادارة

ليست اغلبها سوى خلافات ثانوية ، "ففايول" مثلا لا يضمن قائمته شغل المراكز بالافراد كوظيفة لانها مدمجة في وظيفة التنظيم ووظيفة تقديم التقارير يمكن ان تدمج في الرقابة ، ووظائف التنبؤ وتحديد الاهداف واعداد الموازنات التخطيطية يمكن ان تعد كلها اجزاء من وظيفة التخطيط .

واذا حددنا وظائف الادارة بأنها التخطيط والتنظيم والرقابة (كما يقترح ديفز) فلا تكون هناك وظيفة مستقلة تختص بالتأكد من تنفيذ الاعمال او بالاحرى بحفز الفرد لاداء الاعمال كما تم تخطيطها وتنظيمها ولن يعد الكثير من المديرين التنفيذيين علي وجه الخصوص هذه النظرة تتمشي مع الحياة العملية وذلك لانهم يدركون الحاجة لقيام المدير بعمل او سلوك قائم بذاته ومستقل يتعلق بجعل الافراد يؤدون العمل ويستمرون في ادائه واعطاء العامل اجرا ليس في الغالب كافيا لتحقيق ذلك[٥] ، اذ يتحتم حفز العامل للعمل طبقا للخطة بشكل أو بآخر ،وعملية الحفز هذه هي التي تحتوى علي اغلب الجوانب السلوكية للادارة، ومن المؤكد ان السلوكيين سوف يعدون اى اطار لا ينص صراحة علي هذا الجانب السلوكي ، سوف يعدونه اطارا ناقصا وربما خاطئا.

أما عن تسمية هذه الوظيفة فقد تكون بالتوجيه او الاشراف بينما يفضل السلوكيون تسميتها الحفز ، والتسمية المختارة تتأثر بالطبع بميول وفلسفة صاحبها وسوف نطلق عليها هنا اسم التوجيه .

ويمكننا الان تلخيص ما تقدم فنقول ان وظائف الادارة هي :

- تخطيط اعمال الاخرين (المرؤوسين) وما يعنيه ذلك من تحديد مسبق للاهداف.
- تنظيم العمل الذى تم تخطيطه بمعنى توزيع الادوار وتحديد العلاقات.
- توجيه (المرؤوسين) لتنفيذ العمل كما تم تخطيطه.
- مراقبة اداء العمل .

هذا ويتم اداء تلك العملية الادارية في كل المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي ، وفي كل قسم من اقسام المشروع فالادارة العليا تؤديها للمشروع ككل ، في حين يؤديها المديرون الادني مستوى لاقسامهم، ويجب ملاحظة العلاقات المتبادلة بين عناصر تلك العملية الادارية والتأثير والتأثر الواقع بينها .

المنطق الاصلي في مفهوم العملية هو ان وظائف الادارة تؤدى في تتابع زمني فيأتي التخطيط في البداية ، ثم التنظيم ، الذى يتلوه التوجيه ثم الرقابة وذلك بافتراض ان كل وظيفة تقود منطقيا الي الوظيفة التي تليها بمعنى ان التخطيط يمدنا بالاساس الذى يقوم عليه أداء وظيفة التنظيم الذى بدوره يمهد للتوجيه وهكذا ، علي ان الممارسة العملية قد تختلف تماما عن فكرة التتابع هذه فقد تكون هناك خطط يبدو منها أن المديرين يؤدون وظائفهم في غير الوقت والترتيب السليمين ولكن بصرف النظر عن هذا التداخل في الوظائف ، فان التتابع قد يبدأ بوظائف مختلفة وقد ينتهي دون انهاء الدورة الكاملة فالتغييرات في الهيكل التنظيمي تجرى في الغالب دون الارتباط بخطط معينة وبعض المشكلات التنظيمية قد تؤدى الي التخطيط وليس العكس ، فالشركات التي تواجه بتعطل في بعض قواها العاملة نتيجة لانكماش الطلب علي منتجاتها قدتضع الخطط لمقابلة الموقف بدلا من الاستغناء عنهم والتوجيه قد ينصرف الي تنفيذ عدد من الخطط في وقت واحد وليس خطة بعينها .

٣ - العملية الادارية كنظام

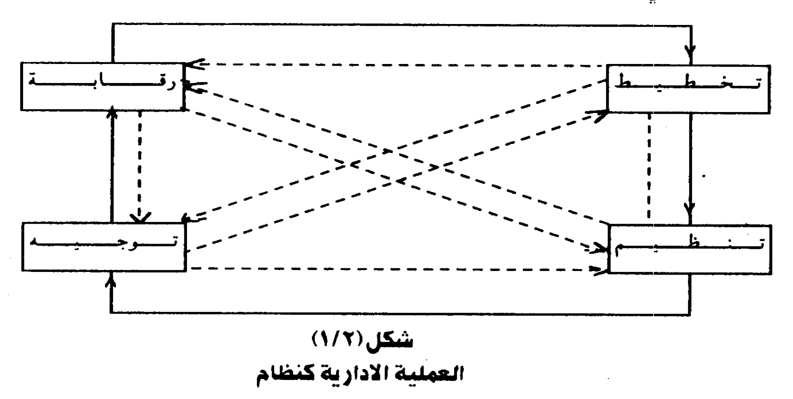
الادارة هي العضو الديناميكي الذى يحرك ويدفع ويوجه النشاط الانساني نحو أكفأ استخدام للموارد المتاحه وللمواد والتسهيلات من اجل تحقيق اهداف المنظمة. وتتضمن هذه المهمة الملقاة علي عاتق الادارة - عديدا من الاعباء والاعمال تبلغ في تنوعها وتباينها درجة كبيرة من التعقيد وهذه المهمة اذن تتركب من مهام عديدة فرعية سمتها التنوع - التنوع في طبيعتها و في الاهداف المباشرة التي تسعي اليها، التنوع في الاعباء التي تتضمنها ، التنوع في المهارات المطلوبة في أدائها وفي تخصصات العاملين علي انجازها ، التنوع في الوحدات التنظيمية المسئولة عنها والمخول لها سلطة الاشراف عليها ، التنوع في طبيعة المشكلات التي تواجه المدير فيها، التنوع في الادوات والاساليب المستخدمة في حل هذه المشكلات ، التنوع في ميول الافراد المتصلين بها ، التنوع في خطورتها وفي الاثارالمترتبة عليها ، التنوع بصفة عامة في كل وجوه وجوانب تلك المهام .

ويزداد هذا التنوع بازدياد حجم اعمال المشروع وحجم العاملين فيه ،وكلما ازداد هذا التنوع كلما ازداد تعقد المشكلة الاساسية التي تواجه الادارة بهذا الصدد ، مشكلة التوفيق بين ضرورة التخصص و تقسيم العمل الذى يستدعيه الحجم المتزايد والتعقيد والتنوع في المهام وبين الحاجة الي الاحتفاظ بالتنظيم في وحدة واحدة متماسكة تسير نحو هدف واحد وان تنوعت الاختصاصات والمهام والاهداف المباشرة اى ان الحاجة لرفع مستوى الاداء في الاجزاء توجب تجزىء العمل التنظيمي والحاجة لرفع مستوى الاداء في تحقيق الهدف الكلي توجب توحيد العمل وتوحيد التنظيم والتعارض بين الحاجتين تفرضه حقائق الحياة والتوفيق بينهما هو اكثر مهام الادارة صعوبة واهمية في نفس الوقت .

فنحن علي الدوام في حاجة الي المدير الذى لا تشغله التفصيلات عن الاهتمام بالاجماليات ولا تعميه الجزئيات عن رؤية الكليات ،والذى في نفس الوقت يهتم بدقائق الامور نفس اهتمامه بعموميتها فالكل والجزء مرتبطان احدهما بالآخر ارتباطا عضويا ، ويؤدى فصم تلك الرابطة الي تخبط الاجزاء، وتنافرها ، وتداعي الكل وانهياره ، ولا ينحصر اثر انخفاض مستوى الاداء في جزء من الاجزاء علي ذلك الجزء

فقط وانما يمتد بالضرورة الي الاجزاء ويتسع في مداه ليشمل الكل .

وتمتد هذه النظرية النظمية Systems Approach الي كل جوانب العمل الاداري والي العملية الادارية ككل اذ يمكن لنا ان نتصور ان العملية الادارية ككل عبارة عن نظام واحد يتكون من نظم فرعية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما هو مبين في شكل (١/٢) أدناه .



شكل (١/٢)
العملية الادارية كنظام

ويتبين لنا في هذا الشكل ان العملية الادارية كل واحد مترابط الاجزاء والعلاقات المتبادلة بين اجزائه امر حتمي فالمدير لا يقوم بعمله في شكل حلقات متتابعة كل منها يؤدى بمعزل عن الاخرى وانما يؤدى كل منها وفي ذهنه مدى تاثير ذلك الاداء علي الحلقات الاخرى وتاثره بها . وهو بعد ان يضع الخطة المعينة لا ينتهي من التخطيط وانما يعود فيخطط مرة اخرى ومرات علي ضوء الاداء في الخطوات الاخرى للعملية الادارية . اى علي ضوء المعلومات المرتدة من تلك الخطوات كما هو مبين بالاسهم المتقطعة ونفس الشيء يحدث عند القيام باى من وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة . فالعملية الادارية عملية متتابعة الاجزاء ولكنها ايضا متكررة الاداء ، وهذا هو معني انها نظام (System) وانها نظام حركي (Dynamic) علي وجه الخصوص.والصفة الحركية للعملية الادارية تنصرف ايضا الي ان العمل الادارى له صفة

الاستمرار اى ان عمل المدير لا ينتهي ابدا (The Manager's Work is never done) فكلما حدثت تغيرات في المحيط سواء داخل النظم الفرعية للادارة والتنظيم او خارج نظام المشروع في النظام الاجتماعي او النظام الاقتصادى ..الخ . كلما احتاج المدير الي اعادة النظر في قراراته لضمان استمرار التوازن بين الانظمة الفرعية وبين نظام المشروع والانظمة المحيطة به وما دامت التغيرات مستمرة لان التغير هو سنة الحياة ، فان عمل المدير مستمر لا ينتهي ابدا .

والان اذ عرفنا ابعاد العملية الادارية وحددنا عناصرها وطبيعتها التنظيمية يمكن ان ننتقل الي تناول مدى التقدم الذى تم تحقيقه في كل من المجالات المتخصصة للعملية الادارية ، والتي اصبح كل منها فرعا او ميدانا مستقلا الي حد ما من ناحية انشغال مجموعة من الباحثين والدارسين باستكشاف سبل تطويره وبتنمية كمية المعرفة المتوافرة بخصوصه .

٣/١ - التنظيم:

تميزت الكتابات الرائدة في نظرية التنظيم باتباع المنطق أو المدخل الوظيفي (Functional) ويقول "برسون" في هذا الصدد لقد كان الاجراء المتبع قديما عند تنظيم قطاع الادارة في مشروع معين هو الحصول علي الافراد اولا ثم تحدد مراكزهم وسلطاتهم اما الاجراء الحديث فهو ان تحدد اولا الاحتياجات الوظيفية للمشروع ثم نحاول بعد ذلك الحصول علي القدرات البشرية لتوزيعها علي المسئوليات المختلفة [٦] ولقد اعطي الرواد اهتماما كبيرا لمسألة التصميم الوظيفي الفعال ، ونجد "تايلور" يقترح في نظامه الشهير لتقسيم عمل الملاحظين علي اساس وظيفي، كذلك نجد "فايول وموني وبريلي وجوليك واورويك" قد شغلوا انفسهم بمبادىء تتعلق بالتخصص ونطاق الرقابة والتدرج الوظيفي ، ووحدة الامر والتقسيم الوظيفي.

وقد كان "لشستر برنارد" اهتمام خاص بالاعتبارات الاجتماعية والنفسية في التنظيم كما عرضها في كتابة وظائف المدير[٦] والذى ركز فيه علي فكرة انه لايمكن تفسير التنظيم الادارى في اطار مجموعة من المبادىء الخاصة بالهيكل التنظيمي الرسمي فقط، حيث ان - السلوك الفعلي لاعضاء التنظيم يختلف كثيرا عن السلوك

المخطط لهم فان السلوك الاداري يتأثر بعوامل غير منطقية لا تختلف كثيرا عن العوامل التي اثرت علي سلوك العمال في تجارب الهوثورن.(٧) وهناك بحوث حديثة فى نظرية التنظيم تحاول تطوير البدايات التى ارساها النظريون الوظيفيون مسترشدة بخبرات الممارسين ، ومن امثلة ذلك دراسة الهياكل التنظيمية التى قامت بها جمعية ادارة الاعمال الامريكية على مدي سنتين وتناولت موضوع تقسيم الانشطة فى التنظيم والتفويض ونطاق الرقابة والاخصائيين والاستشاريين واستخدام أسلوب اللجان ، واللامركزية .(٨)

وقد حاول الباحثون فى نظرية التنظيم ايضا التعرف بدرجة اكبر علي السلوك التنظيمى الفعلي ، وهناك امثلة عديدة على ذلك من بينها بحث فى العلاقات الانسانية بشركة تليفونات (٩) واخر فى المطاعم (١٠) وفى النماذج البيروقراطية وغير ذلك كثير .

ولقد ادت البحوث في السنين الاخيرة الي ظهور نظريات متعددة فى التنظيم ، على أنه ليست هناك حتى الان نظرية موحدة او عامة للتنظيم ولعل تكوين مثل هذه النظرية قد يبدوا صعباً في مجتمع تسوده حرية التفكير.

ومع ذلك فما نعرفه حاليا يمثل على الاقل نقطة بداية بالنسبة لمن يتعين عليهم العيش والعمل فى التنظيمات واقل ما نستفيده من هذه المعرفة هو انه ليس هناك حل أوحلول بسيطة لمشكلات التنظيم .

٣ / ٢ - التخطيط:

ينظر الى التخطيط فى الوقت الحالى من وجهة نظر أوسع افقا من النظرة التكنولوجية التى ميزت تفكير الرواد للادارة العلمية ، ولقد اصبحت الطريقة العلمية واستخدامها فى دراسة الاسواق والقوى الاخرى المحيطة بالمشروع والاساليب المستحدثة للسيطرة عليها جزءا اساسيا من التخطيط ولقد كانت النماذج التى طورها الاقتصاديون بمثابة نقطة بداية فى هذا الصدد ، ونظرية الشركة كما تضمنتها كتاباتهم تحدد المشكلات الاساسية التى على المدير ان يواجهها . ولقد وضع هذا الاطار الواسع بعض القيود علي امكانية تطبيق الطريقة العلمية ، ومن اهم هذه القيود ان العلم لا

يمكنه ان يحل مشكلة عدم التأكد فى الاقتصاد الديناميكى حلا كاملا فالتنبؤات بالسوق اقل دقة بكثير من التقديرات التى عملها تايلور بطريقة تكنولوجية فى حدود حركة الادارة العلمية .

واستخدام الادوات والاساليب الرياضية من اهم التطورات الحديثة فى ميدان التخطيط . حيث تستخدم تلك الاساليب فى تحويل مشكلات التخطيط الى نماذج يجرى تشغيلها للتوصل الى الحلول المناسبة ، وتستخدم هذه النماذج فى اعداد برامج الانتاج وتحديد مستويات المخزون وجدولة تتابع الانشطة المختلفة .

ولقد اعطيت هذه الاساليب واستخدامها مكانة فرع مستقل فى المعرفة اطلق عليه اسم بحوث العمليات (Operations Research) وهناك ايضا نظرية الالعاب او المباريات التى نستفيد منها في التخطيط مع الأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات التي ينفذها الاخرون ، فمدي ملاءمة إستراتيجية معينة للتسعير مثلا سوف يتأثر ولاشك باستراتيجيات التسعير التي تتبعها الشركات المنافسة .

علي أن ما يجب أن نحذر منه هو أن الإهتمام المعطى للطرق العلمية يجب الاينسينا أهمية عنصر التقدير الشخصي في ممارسة الادارة، ذلك التقدير الشخصي لاغني عنه مطلقا في التخطيط حيث لا يمكن للطريقة العلمية أن تقدم الحلول لكل المشكلات ، ليس هذا فقط وإنما أيضا لان المدير أحيانا لا يستطيع أن يؤجل إتخاذ قراره لحين إتمام الدراسات العلمية المستفيضة، كذلك فإن المسائل المتعلقة بالقيم لايمكن إخضاعها للطرق العلمية ، وخلق الأفكار الجديدة يتضمن بالضرورة اعتبارات تقديرية ومن الملاحظ أن أدوات التقدير الشخصي في خدمة إتخاذ القرارت لم تعط حتي الان الإهتمام الجدير به ، وذلك راجع إلي حد ما الي قصور معرفتنا بالعقل البشري .

٣ / ٣- الاتصال والرقابة:

لم تعط الكتابات الأولي في الإدارة إهتماما كبيرا لعمليات الاتصال ومشكلاته" وقد كان "برنارد" من بين أول من أكد أهمية الإتصال في العملية الإدارية حيث قال " أن الحاجة لنظام محدد للإتصال يمثل العمل الأول للمدير وهو الأصل المباشر للتنظيم " وينشأ نظام الإتصال كنتيجة للطريقة التي تتم بهاهيكلة المراكز الإدارية فى تنظيم كامل ، ويكون المديرون هم الادوات أوالوسائل التي يتم من خلالها الإتصال.

وقد إستحوذنا علي الكثير من معرفتنا بطبيعة عمليه الاتصال من الدراسات السلوكية المتعلقة بالتنظيم والتي سبقت لنا الاشارة إليها حيث أظهرت كل تلك الدراسات أن الاتصال غير الرسمي يلعب دورا هاما فى عملية الاتصال ، وقد خصص إهتمام كبير في البحوث الحديثة لنظم وقنوات الاتصال . كذلك اجريت دراسات كثيرة حول العلاقة بين اللغة والسلوك الإنسانى وأفادت هذه فى التغلب علي كثير من معوقات الإتصال. ومن جهة أخري استفاد علم الإدارة من الأفكار التي قدمتها ميادين " نظرية المعلومات (Information Theory) و " السوبر نتكس" (Cybernetics) بخصوص عمليات الإتصال Feedback والتي أسهمت في توسيع فهمنا لسلوك النظم المعقدة ومشكلة الرقابة وفكرة المعلومات المرتدة ، وطبيعة المعلومات. وربما يكون لنظرية المعلومات أكبر التأثير فى هذا المجال من خلال إستخدام الحاسب الالى الذى أحدث ثورة في أفكارنا عن التنظيم والإدارة .

٣ / ٤- الحفز والقيادة:

لقد فتحت دراسات الهوثورن الباب لدراسات عديدة تلتها فى مجال السلوك الإنسانى في التنظيم إذ أكدت نتائجها أننا بحاجة إلى شئ أكثر من مجرد مفاهيم الكفاية ومبادئها التي قدمها لنا رواد الإدارة العلمية وأن مشكلة الحفز لاتحل ببساطة بمجرد إنشاء نظام للاجور والحوافز الاجرية حيث أن إعتبارات أنماط سلوك الجماعة ومعاييرها والاشباعات الإجتماعية، والقيادة غير الرسمية ، والمكانة ، وغير ذلك لها جميعا بالغ التأثير . إن الحفز مشكلة غاية فى التعقد وتتضمن تداخل وتفاعل عوامل وقوي عديدة. وأى تغيير فى أى جزء من النظام يؤثر بالضرورة علي جميع الأجزاء الأخري .

وقد أعطى إهتمام كبير مؤخرا لدراسة الجماعات الصغيرة ومع ذلك فلم تضف الدراسات الحديثة كثيرا إلى النتائج التي توصلت إليها الهوثورن وإذا كانت نظرية الجماعات الصغيرة تلقى بعض الضوء علي السلوك فأنها تعجز عن تفسير بعض مظاهر السلوك. إننا مازلنا بحاجة إلى الكثير من المعرفة عن سلوك الأفراد والجماعات حتى يمكن للإدارة أن تؤدى عملها بفعالية .

وقد وجهت النظرية السلوكية النظر إلي الأفراد فى التنظيمات الكبيرة أيضا ،

ذلك أن السلوك الفردى وسلوك الجماعات الكبيرة يحدث فى إطار تنظيمات أكبر ، ولقد أفادت الدراسات الحديثة فى توسيع الفهم لهذه الأمور ، إلا أن غير المعروف أكثر مما هو معروف .

٤ - الفرص المستقبلية لعلم الإدارة :

لقد لعب تطبيق الطريقة العلمية دورا بالغ الأهمية في تكوين وبناء المعرفة الإدارية وفي تحسين المهارات الإدارية للمديرين ، ولقد حقق ميدان إدارة الأعمال تقدما كبيرا فى خلال عشرات السنين الأخيرة ، بحيث أصبح لدينا أساس راسخ يمكن الإنطلاق منه أوالتشييد علية لنصل إلى البناء المتكامل لنظرية فى الإدارة. على أننا نرتكب خطأ فادحا إذا تصورنا أن الطريقة العلمية يمكنها أن تقدم لنا كل الحلول لكل ما يواجهنا من تساؤلات أومشكلات ، فسوف يبقى المديرون إلى أمد طويل فى المستقبل ، يواجهون مشكلات عديدة لايمكن التصرف حيالها بمجرد تطبيق الطرق الموضوعية ، وسوف يواجهون مشكلات عديدة لايمكن إخضاعها كلية للطريقة العلمية فى التحليل والتفسير وإتخاذ القرارت ، وسوف نتناول فى الصفحات التالية بالتحليل طبيعة ووزن القيود التى تفرضها القوى المختلفة في عمل المدير .

١/٤ طبيعة العلم :

إن الأصل الفلسفى للعلم يكمن فى التسليم بأن هناك درجة معينة من النظام والترتيب فى الكون ، فلولا النمطية والتكرار فى سلوك الأشياء والناس لاستحال تطوير وتنمية المعرفة العلمية ، ويمكن النظر إلى العلم على أنه ميل أوحالة معينة أوطريقة معينة أوتجمعا وتراكما للمعرفة. ويتعين على العالم أن يكون على إستعداد لتقبل والتسليم بالنتائج التى يستخلصها من تطبيق الطريقة العلمية حتى لو كانت تتعارض مع أغلى مالديه من تصورات ، وتشمل الطريقة العلمية وضع الفروض وجمع الحقائق عن طبيعة الأشياء والفرض هو نظرية مبدئية أووجهة نظر مبدئية عن طبيعة الظاهرة المزمع دراستها ، وهو يشكل الأساس الذى يُبنى عليه الفحص والدراسة لحقائق الموقف أوالظاهرة محل الدراسة ، ومع تقدم الدراسة يمكن أن ندخل التعديل أوالتعديلات المتتالية علي الفرض المبدئي بما يتمشي مع الحقائق التي تم بالدراسة

كشفها ، وليس هناك في العلم إمكان للإعتماد على الطريقة التطبيقية البحتة ، فالحقائق لاتبوب ولاتقيس نفسها بنفسها ولابد من وجود فروض تصيغ معني ما يتكشف من الحقائق وتمثل أساسا لمزيد من الملاحظة والتجربة ، ولاتعد الفروض حقائق نهائية أبدا فكل قانون من قوانين العلم ليس سوى فرض يستدعى مزيدا من الدراسة والفحص .

والنتائج النهائية للطريقة العلمية هى قدر معين من المعرفة التي تعيننا فى زيادة فهمنا للإنسان والبيئة المحيطة به ، والتى تعد الأساس للتنبؤ بما يخبئه المستقبل ، وللوصول إلى الغايات المستهدفة بطريقة واعية ومتطورة وتتوقف القدرة علي ذلك على مدى دقة واستقرار الحقائق التى أمكن التوصل إليها ولهذا السبب بالذات فإن ميادين المعرفة المتعلقة بالأشياء المادية قد حققت أكبر درجة من التقدم العلمى. إن بوسعنا أن نتنبأ بسلوك الماء إذا عرض للتسخين بدقة تفوق كثيرا تنبؤنا بسلوك الإنسان إذا تعرض للضغط مثلا.

٤ / ٣ هل الإدارة علم ؟

العلم هو بناء موحد ومنظم من المعرفة يتعلق بحقائق ويبين القوانين والمبادئ العامة [(١٢)]. ونشأة وتطوير علم الإدارة يرتبط بالضرورة ويتأثر بالتأكيد بخواص موضوع إتخاد القرارت الإدارية. فا لحقيقة أن العمل المتخصص الذى نسميه " إدارة " يمارسة فى الغالب أفراد يخضعون فى ممارستهم لعنصر التقدير الشخصى والتلقائية إلى حد كبير. ويؤكد "شلدون" أنه إذا كان الأمر يتعلق بالأشياء فالإدارة يمكن إن تكون علما ،أما حين يتعلق الأمر بالأفراد فلا يمكن أن تكون الادارة علما إلا بالقدر الذى يمكن إليه إخضاع الأفراد لمبادئ العلم. أن العمل مع الأفراد يعنى تحقيق التعاون ولايمكن أن يكون هناك علم للتعاون بين الأفراد [(١٣)] لقد حاول" فريدريك تايلور" أن يقدم لنا علما للإدارة [(١٤)] . ولقد حقق بمحاولته تلك تقدما هائلا فى تفكيرنا عن طبيعة الإدارة ، ولكنه كان متفائلا بدرجة سبقت عصره ، وربما عصرنا أيضا ، بل أن مساهمته بنيت على فروض مبسطة أكثر من اللازم فيما يتعلق بالسلوك الإنسانى والعلاقات الإنسانية .

إن هناك عقبة أساسية في طريق ارتفاع الإدارة الى مستوى العلم الكامل وتلك هى مشكلة عدم التأكد ويتعين علينا أن نحاول أولا التغلب عليها قبل أن نزعم مرتبة العلم للإدارة. فحتى فى الظواهر المادية ثبت أن هناك عنصرا كبيرا من عدم التأكد. فما بالك بالإدارة ومشكلة المدير فيها اعقد كثيرا من عالم الطبيعة مثلا، حيث أن اغلب القوى التى عليه أن يتعامل معها واغلب العوامل التى عليه أن يحسب حسابها واغلب المؤثرات الرئيسية على سلوكه ونتائج ذلك السلوك يضمها جميعا غلاف من عدم التأكد، ورغم أن هناك احتمالات يمكنه أن يسترشد بها فكثيرا مالا تتحقق الاحتمالات مهما بدت فى البداية قوتها.

إن مانعرفه اليوم من نظريات بخصوص العملية الإدارية وما سوف نتناوله بالعرض والاستدلال على صفحات هذا الكتاب، يمثل تقدما كبيرا ولكن الظاهرة التى نحن بصددها - كما قلنا من قبل - غاية فى التعقيد ورغم ذلك فنحن مطالبون بأن نفسرها، ونفهمها ونتنبأ بها، بل ونسيطر عليها ومما يزيد الموقف تعقيدا أن المبادئ التى يقبلها كل الناس اليوم قد تصبح فى الغد بحاجة ماسة الى التعديل، ولنأخذ على سبيل المثال المبدأ القائل بأن الملاحظ لايجب أن يوجه اللوم والتأنيب للعامل أمام زملائه لقد ظل المبدأ مقبولا لعشرات السنين، واعتبر مرشدا لاغنى عنه فى تدريب الملاحظين فى حين اعتبرت اية مخالفات له من قبيل الاستثناء، ومع ذلك فقد شككت نتائج بعض البحوث الحديثة فى سلامة هذا المبدأ من وجهة صلاحية تطبيقه على كل المشرفين وفى كل المواقف والحالات [١٥]. ولايعنى ذلك أن المبدأ غير سليم على الاطلاق وانما يعنى وجوب أن نفكر ازاءه بحذر، وأن نتوخى الفهم لكل الظروف المحيطة بموقف معين قبل اللجوء الى تطبيقه.

وهناك مسألة اخرى تستدعى الانتباه بخصوص الطبيعة الجزئية لما نعرفه من نظريات عن الإدارة. لقد ركز فردريك تايلور اهتمامه وبالتالى تجاربه فى دائرة مستوى الاشراف الادنى حيث تلعب الاشياء المادية دورا رئيسيا بالمقارنة بالافراد. ولقد كانت تجاربه من قبيل الهندسة بقدر ماكانت من قبيل الإدارة، ونحن نعلم أن الطريقة العلمية والمبادئ العامة تحقق نجاحا أكبر اذا تعلق الامر بسلوك الاشياء وليس سلوك الافراد. ولقد كانت تجارب "الهوثورن" ايضا مشابهه لتجارب "تايلور" من حيث التعلق بمشكلات مستوى الاشراف الأول. وأن كانت قد اختلفت عنها من حيث استخدامها

للسلوك الانسانى كنقطة بداية فى البحث، ومع ذلك فنتائج "الهوثورن" حددها ايضا نموذج جامد للتفاعل الاجتماعى حل محل الاشياء فى تجارب تايلور.

إن النجاح الكبير الذى حققته تجارب "تايلور" وتجارب "الهوثورن" كان مرده الى تجاهل الاثنين لعوامل خارجية وداخلية على قدر كبير من الأهمية [١٦]. إن كل المعرفة الانسانية تتكون من نظم جزئية مستقطعة من نظم كلية محيطة فما زالت النظرية التى تأخذ فى اعتبارها كل القوى والعومل المؤثرة وتتصور كلية الموقف بأكمله حتى فى موقف تنظيمى مبسط مازالت مثل هذه النظرية ضربا من المستحيل، علينا اذن إدراك "جزئية" النتائج والتعليمات المبنية على تجارب "جزئية" والمتعلقة بنظم جزئية والتى لايمكن إلا أن تكون جزئية. وعاجزة عن تضمين كل العوامل والقوى المؤثرة فى الموقف الكلى.

إن حقائق العمل والحياة التى على المدير أن يوجهها ليس لها نفس صفات النظام والترتيب التى تتصف بها النظريات التى نحاول تفسيرها والتنبؤ بها، أن النظريات تحاول توسيع دائرة التأكيد فى عالم سمته الاساسية عدم التأكد. وهى تحاول فهم هذا العالم عن طريق الرموز أو النماذج التى توضع كتشبيه وتمثيل للحقائق، ولاجدال فى أن هذه الرموز والنماذج لاتطابق الحقيقة فى كثير من الوجوه، لكنها رغم هذا القصور تلعب دورا هاما فى تكييف السلوك البشرى، وبالمثل فان الكثير من نظريات الإدارة يؤثر فى السلوك الذى نحاول التنبؤ به.

وخلاصة القول اذن أن الإدارة لم تصل بعد الى مرتبة العلم ولكن الطريق الى ذلك ليس مغلقا، فمع الزمن سوف يأتى اليوم الذى نقبل فيه بتواجد علم حقيقى للإدارة والطريق الوحيد الى ذلك هو العمل المستمر الواعى المنظم صوب تطوير واختيار وتبويب المعرفة الاضافية التى تلزمنا.

واذا لم تكن الإدارة بعد علما، فهل هى فن ؟ الفن هو مهارة يمارسها الفرد طبقا للشخصية الفريدة للممارس، وبهذا المعنى فلابد من التسليم بأن الإدارة تحوى شيئا من الفن، وسوف يظل العنصر الفنى فى الإدارة - موجودا على الدوام مثله مثل العنصر الفنى فى الطب والهندسة. على أن الفن ليس هو كل شئ، فالمدير فى ممارسته يستهدى

نفس الوقت يعطى صبغته الشخصية (الفن) على تطبيقه لتلك المبادئ.

٥ - عمومية العملية الإدارية:

أن العملية الإدارية خاصية حتمية فى أى نشاط انسانى منظم وقد تختلف اهداف التنظيمات كثيرا ولكن العملية الإدارية فى كل منها تبقى ثابتة بلا اختلاف، فسواء كان التنظيم مدرسة أو مؤسسة، سواء كانت الحكومة هى صاحبة رأس المال أو كان الافراد هم الممولون، سواء كان العمل يدويا أو ميكانيكيا، سواء كان اعضاء التنظيم يشاركون بدرجة كبيرة فى صنع القرارات أو كانوا محرومين من المشاركة فان وظيفة الإدارة تبقى كما هى. انها القاسم المشترك الاعظم فى اداء كل المجالات الوظيفية بالمشروع من انتاج الى بيع الى بحوث الى اعلان ... الخ.

والإدارة هى العملية التى بواسطتها يقوم المدير بتجميع واستخدام الموارد لتحقيق اهداف التنظيم وقد تكون هذه الموارد بشرية أو غير بشرية والموارد البشرية هى مجموعة الافراد والعاملين فى التنظيم. اما الموارد غير البشرية فتشمل الاموال والالات والخامات والمعدات والمبانى والشهرة والأدوات. وجوهر العملية الإدارية هو التوجيه السليم للموارد البشرية لتحقيق اهداف التنظيم، هى مهمة توجيه ومراقبة عمل الاخرين واحداث التغييرات فى العناصر الملموسة الاخرى وبالتالى يمكن النظر الى الإدارة على انها عملية اجتماعية لان الجهد البشرى هو الذى يتيح لنا استغلال الموارد غير البشرية لسد احتياجاتنا ومتطلباتنا.

ومن ذلك يتضح مبدأ عمومية الإدارة - إن العملية الإدارية واحدة فى أى تنظيم، والوظائف العضوية للمدير واحدة، فالمدير سواء كان مدير مصنع أو رئيس حسابات أو عميد كلية أو قائد كتيبة يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة.

ويترتب على مبدأ عمومية الإدارة امكان نقل المهارات الإدارية من تنظيم لاخر طالما أن الوظائف واحدة، فمدير الانتاج يمكن نقله الى منصب مدير التسويق وقائد الكتيبة الى إدارة المصنع، غير أن بعض المفكرين يعترض على صحة هذا المبدأ (أمثال بيتر دراكر وارنست ديل) فيقول "ارنست ديل" مثلا أن الفرد الواحد لايمكن أن يكون مديرا ناجحا فى التنظيمات الدينية والاكاديمية والعسكرية والتجارية جميعا وفى كل

المجتمعات الديمقراطية والشيوعية جميعا لان الفلسفة التى ينبنى عليها كل تنظيم تختلف عن الاخرى وليس بوسع الفرد الواحد استيعابها كلها ومن ناحية اخرى فان الخبرة اثبتت فى بعض الاحيان خطأ المبدأ ويؤكد "ديل" انه عندما تنقل المدير الى مشروع لم يسبق له خبره فيه، فأنه فى الواقع يدير جزءا منه فقط ذلك الجزء الذى خبره من قبل مثل تدبير الاموال ... الخ.

٦ - تعريف الإدارة:

اذا كنا قد سلمنا فى الصفحات السابقة بانه ليس هناك نظرية موحدة ومقبولة على نطاق عام بين طلاب وممارسى الإدارة فمن الطبيعى الا يكون هناك ايضا اتفاق تام حول تعريف واحد محدد للإدارة. وفيما يلى بعض التعاريف التى تقدم بها الدارسون مع محاولة لتقييمها والمقارنة بينها وتمييز طبيعة التطور الذى مر به تعريف الإدارة.

١ - تشمل "الإدارة كل الواجبات المتعلقة بانشاء المشروع، تمويله ووضع سياساته الرئيسية، توفير كل المعدات اللازمة، وضع الاطار التنظيمى العام الذى سيعمل فيه المشروع واختيار الافراد الرئيسيين به".

(Management embraces all duties and functions that pertain to the initiation of an enterprise, its financing, the establishment of all major policies, the provision of all necessary equipment, the outlining of the general form of organisation under which the enterprise is to operate, and thed selection of the principal officers". D. S. Kimpal and Kimball Jr., Principles of Industrial organisation, Mc Graw-Hill Book Co., Inc New York. 1947, p. 157).

فالإدارة طبقا لذلك التعريف تشمل عناصر خمسة هى التمويل ورسم السياسات والتنظيم واختيار الافراد وتوفير المعدات ويلاحظ فى هذا التعريف الخلط بين الوظائف العضوية والوظائف غير العضوية فمدير المستخدمين مثلا قد لا يقوم بأية وظيفة تمويلية وقد لا يكون له دخل بتوفير المعدات للمشروع، ومع ذلك فلا شك انه مدير وعمل ادارى.

٢ - ولقد عُرفت الادارة بالفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الاعمال عن طريق مجهودات اشخاص اخرين.

(Management has been defyind in very simple terms as getting things done through the efforts- people, "L. A. Appley," Management The Simple Way'. Personnel American Management Association, January 1934, p. 597.)

ويتسم هذا التعريف بالبساطة وبأنه يؤكد حيوية العامل الانساني في العملية الادارية فالادارة تختص باستخدام مجهودات الاشخاص الاخرين لتحقيق النتائج المطلوبة، غير أنه لا يتناول بالايضاح طبيعة العملية نفسها وعناصرها المختلفة.

٣ - الادارة "عضو متعدد الاغراض يقوم بادارة المشروع وادارة المديرين وادارة العمال والعمل.

A Multi- purpose organ that manages a business and manages managers, workers and work. (P. Drucker, the Practic of Management, Harper row publishers, New York, 1954, p. 3.

ويختلف هذا التعريف عن التعاريف الاخري في أنه يركز على العمل المطلوب اداوءه اكثر من تركيزه على كيفية ادائه.

٤ - الادارة هى عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الافراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع - من افراد ومواد وآلات وعدد ومعدات واموال واسواق - لتحقيق اهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق واقل التكاليف (على عبد المجيد عبده، الاصول العلمية للادارة والتنظيم، دار النهضة العربية، ١٩٦٦ ، ص ١٩) - ويعنى هذا التعريف بايضاح ثلاثة جوانب : الاهداف، عناصر المشروع، وظائف المدير. فالمدير يقوم بوظائف معينة لاستغلال عناصر المشروع المتاحة نحو تحقيق اهداف محددة.

٥ - الادارة هي : المعرفة الدقيقة لما تريد ان يفعله الافراد وجعلهم يفعلونه باحسن وارخص طريقة.

"Management is" Knowing exactily what you want men to do, and the seeing that they do it in the best and cheapest way" (Frederich W. Taylor. Shop Management, Harper & Brothers, New York, 1910, p. 21).

وتركيز "تايلور" علي "أحسن وارخص طريقة" يعكس اهتمامه برفع الكفاية.

فالعلاقة بين المدخلات والمخرجات شغلت جزءا كبيرا من الاطار الذي اقترحه للادارة على ان "تايلور" اكد ايضا عنصر "جعلهم يفعلوه، فهو اذن قد ادرك ان الادارة اكثر من مجرد تخطيط وتنظيم استخدام الموارد لاغراض الكفاية وذلك بادراج عنصر تنفيذ العمل من خلال الافراد وحفزهم على اداء العمل المطلوب.

وهذا الجانب الانساني المتعلق بحفز الافراد على الاداء احتل جانبا كبيرا من إهتمام الدارسين فى تعريفهم للادارة منذ الحرب العالمية الثانية فأصبحوا يعدون العلاقات بين الافراد العنصر الاساسى فى العملية الادارية ويبدو ذلك جليا فى تعريف الادارة بأنها "تنفيذ الاعمال بواسطة اشخاص اخرين" ويوحى مثل هذا التعريف بأن الادارة لا تختص بما يجب ان يفعله الافراد اكثر من التأكد من انهم يفعلونه، فالتأكيد هو علي تحقيق الاداء وتنفيذ الاعمال.

ويُعد هذا التطور فى تعريف الادارة من الاهتمام اكثر بالجوانب الاقتصادية لعمل المدير الي الاهتمام بالنواحي السلوكية رد فعل طبيعي للتأكيد السابق على تحقيق الكفاية فى استخدام الموارد وهو رد فعل كان لازما ومساعدا علي فهم العملية الادارية فى جوهرها، وذلك هو أن المدير وحده لا يحقق الاهداف وانما هو يرسم الخطط وينظم العمل والافراد الاخرين لتنفيذ الخطط التى رسمها والكفيلة بتحقيق الاهداف وما دام المدير لا ينفذ العمل بنفسه فمن الجلي أنه يحتاج ايضا لمراقبة أداء الاخرين للتأكد من أنه مطابق لخططه. ومراقبة أداء الاخرين للتأكد من أنه يحقق الاهداف المطلوبة وهو في كل عمله هذا يقوم باتخاذ قرارات تحدد للاخرين ما يجب عمله وكيفية ادائهم والاطار الذى يعملون فيه وكيفية حفزهم لاداء العمل ووسائل الرقابة على الاداء وذلك لتحقيق الاهداف التي سبق تحديدها، أي سبق أن اتخذت قرارات بشأها

لا يعنينا بعد ذلك - وقد فهمنا جوهر العملية الادارية - محاولة اقتراح تعريف آخر للادارة يضاف الى مئات التعاريف الى سبقنا الدارسون بتقديمها انما الذي يعنينا هو أن نستوعب ذلك الجوهر ونتفهمه جيدا وندرك ان الادارة فى لبها عبارة عن اتخاذ قرارات خاصة باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة وان هذه القرارات تغطي جوانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والحفز والرقابة، وأنها فى بدايتها ونهايتها إنجاز للعمل والهدف من خلال أشخاص آخرين.

هوامش الفصل الثانى

1 - Harold Knootz "The Management Theory Jungle". Academy of Management Journal , Vol. 4,No. 3(December 1961) pp. 174-188.

٢ - انظر تفصيل آراء فايول في الفصل الثالث.

3 - Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization" in L.Gulick, and L.Urwick, Papers on the Science of Adminstration, Institute of Puplic Admin., Columbia University. New York, 1937, p.13.

4 - R.C.Davis, Industrial Organization and Management, Harper and Brothers, New York, 1957, p,54.

٥ - وهذه احدى اهم النتائج التي توصلت اليها تجارب الهوثورن - انظر الفصل الثالث.

6 - H.S.Person(ed) ,Scientific Mangement in American Industry, Harper and Bro ., N.Y.1929 , P.29.

7 - Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harvard University Press, Camb.1951.

٨ - انظر الفصل الثالث لتفاصيل تجارب ونتائج الهوثورن .

9 - Ernest Dale, Planning and Developing the Company Organization Structure, A.M.A., 1959.

10 - E.W.Blake, Bonds of Orgn, Harper and Brothers, N.Y.1950.

11 -W.F.Whyte, Human Relations in the Restaurant Industry, Mc Graw-Hill Book Com. N.Y. 1948.

12 - L.A. Allen , The Management Profession, Mc Graw- Hill Book Co., N. Y. 1964, P. 86.

13 - Oliver Sheldon, The Philosphy of Management, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1923, P. 35; Mentionef Albers op . cit. P. 61.

١٤ - إرجع للفصل الثالث لتفاصيل آراء تايلور .

15 - For details refer D. E. McFarland, Management, op. cit.

16 - Refer to Sherman Kemp., Patterns in Organization Analysis, A Veritical Examination, Chilton Co, Pheladelphia, 1961.

الفصل الثالث

تطور الفكر الإدارى

الفصل الثالث

تطور الفكر الادارى

أولا: الفكر الادارى فى الحضارات القديمة والوسطى

١- الحضارة السومرية:

تُثبت الوثائق التى تم اكتشافها أن السومريين قد عرفوا ومارسوا عددا من الوظائف الادارية فى مقدمتها نظم الضبط والتسجيل والرقابة الإدارية. فقد كان لدى السومريين نظام ضريبى محكم يديره كهنة المعابد، وتجبى بمقتضاه أموال ضخمة فى صور عينية مختلفة، وكان هؤلاء الكهنة يقدمون تقارير دورية الى كبير الكهنة أو كشوف حساب عما فى عهدتهم أو أماناتهم.

وقد فرضت ضخامة المعاملات، وصعوبة الاعتماد فيها على الذاكرة وحدها أن يبتدع السومريون نظاما للتسجيل والجرد بمقتضاه يتم حصر كافة المعاملات وكافة الثروات التى يسأل عنها الكهنة، كذلك كان نظام التسجيل محاولة من الكهنة لجعل النظام مستقلا عن الافراد فلا يؤثر فيه وفاة كاهن أو آخر فكل شئ مدون ومحدد.

معنى ذلك أن السومريين عرفوا أعمال التسجيل وأعمال الجرد وأعمال اعداد التقارير، وكلها جزئيات فى وظيفة الرقابة الادارية ولذا كانت كشوف حسابات الجرد التى اعدها السومريون قبل خمسة آلاف عام هى من أولى الوثائق المكتوبة فى العالم.

٢- الحضارة المصرية:

ترك المصريون القدماء علامات بارزة فى ساحة الفكر الادارى يمكن أن نتناول اهمها فيما يلى :-

٢/١ فى مجال الانجاز المعمارى / الادارى :

يعد بناء الاهرام قبل سبعة آلاف عام دليلا حاسما على القدرة الادارية والتنظيمية الهائلة التى تهيأت لفراعنة مصر القديمة، حتى بمقاييس عصرنا الحالى، ولنأخذ مثالا على ذلك بناء هرم خوفو.

يقوم هرم خوفو على قاعدة مساحتها ١٣ فدانا ويتكون من ٢,٣٠٠,٠٠٠ كتلة من الحجز تزن كل منها فى المتوسط ١,٥ - ٢ طن، وقد استغرق البناء عشرين عاما بقوة عمل قوامها ١٠٠ الف رجل. وهذا يوازى بمقاييس العصر تنظيم وادارة شئون مدينة سكانها ١٠٠ الف نسمة لمدة عشرين عاما، ولنا أن نتصور حجم الجهد المطلوب فى مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق هذا الانجاز الضخم اضافة الى المشكلات الفرعية الضخمة مثل توفير المأكل والمسكن ووسائل النقل لهذا العدد الهائل من الناس.

وان التخطيط الادارى اللازم لاختيار مواقع المحاجر والجدولة الزمنية لعمليات التحجير، والتصميم الدقيق لمقاييس الاحجار والبرمجة المحكمة لعمليات نقلها الى مواقع العمل انما يقتضى ممارسة مانسميه اليوم تخطيطا طويل الاجل وتخطيطا قصير الاجل وتنظيما للعمل وقيادة للافراد ومراقبة للعمل والعاملين.

ولنأخذ مثلا صغيراً : كان العمل فى المحاجر يتم خلال فصل الشتاء والربيع مع وضع علامة على كل حجر بموعد اعداده للنقل الى موقع الهرم مع تمييز الجانب الاعلى من الحجر بعلامة واضحة، وكان النقل يتم خلال موسم الفيضان لتقليل الحاجة الى النقل البرى الى ادنى مستوى ممكن، ثم تقطع الكتل الحجرية لتتخذ الابعاد والاشكال المطلوبة. وتميز بأرقام فى موقع البناء قبل تثبيتها فى وضعها السليم. هذا المثال البسيط يوضح النموذج الرائع لعمليات التنظيم عند قدماء المصريين.

كذلك تطلب انجاز العمل تحديد وتوفير نوعيات العمالة اللازمة من حفارين ونحاتين ونقاشين وبنائين وحمالين ... الخ ليس لمهمة قصيرة وانما لعمل يستمر عشرين عاما. ويصور ذلك مفهوم تخطيط القوى العاملة لدى قدماء المصريين. واستلزم الامر بطبيعة الحال تدبير الحوافز الايجابية والسلبية واسلوب القيادة الفعال لضمان عمل متناسق من ١٠٠ الف رجل، ثم التأكد - بوسائل المتابعة والرقابة الدقيقة - من أنهم يؤدون مهامهم على أكمل وجه وأن محصلة العمل بالجودة المطلوبة ويقف الهرم اليوم شاهدا على نجاحهم فى كل ذلك.

٢/٢ التراث الإدارى المكتوب :

ليس هرم خوفو إلا نموذجا واحداً من عشرات النماذج المادية الدالة على تفوق الممارسة الإدارية فى التطبيق العملى لدى قدماء المصريين. على أنهم فوق ذلك تركوا لنا آثاراً مكتوبة تعبر عن ملامح الفكر الإدارى فى مصر القديمة، وتعد علامات واضحة على نضج ذلك الفكر قبل الآف السنين.

ومثال ذلك كتاب بتاح حوتب "التعليمات" والذى يتضمن مبادئ وقواعد إدارية متعددة يرجع تاريخها إلى أربعة آلاف عام على الأقل. والعجيب أن هذا الكتاب قد استخدم للتدريس بين المواد المقررة فى المدارس منذ عام ١٥٠٠ ق. م ومن أمثلة المواد التى تضمنتها نصيحة الملك لإبنه.

"إذا كنت قائداً تدير شئون الجماهير، فعليك أن تبحث وتنقب بنفسك عن كل عمل صالح حتى يتحرر الأمر من كل عيب، وأن فعل الخير عظيم دائم الأثر .. أما فعل الشر فلن يجديك فتيلا. وإذا كنت ممن يتقدم الناس إليهم بالإلتماسات، فكن هادئ النفس إذ تستمع إلى ماعسى أن يقوله صاحب الإلتماس. لاتوجه إليه لوما قبل أن يفرغ مافى صدره ويذكر

ماأتى من أجله .. وليس من الضرورى أن تجيبه الى طلبه، لكن حسن استماعك إليه من شأنه أن يريح قلبه".

- على أن يكون ذلك (التقارير) كتابة بحيث يجيئون إليه (أى إلى الوزير) مع مجلسهم المحلى حاملين مادونوه (التقارير الرسمية - التحضير للإجتماعات).

- لكل موظف صغيرا كان أو كبيرا الحق فى أن يتوجه إلى ديوان الوزير طالبا مشورته (أهمية الإتصالات الصاعدة).

- لابد من فحص كل حرفة حتى يكون كل إنسان على علم بواجبه طبقا لنص كل عمل (دراسة العمل - توصيف الوظائف).

- أنه المسئول عن حضور موظفى الأقاليم كما أنه المسئول عن صرفهم (نظام الحضور والإنصراف).

- على صاحب الإلتماس أن يقدمه مكتوبا ... وكل من يتقدم بالتماس إلى الملك يحدد له موعداً لمقابلته بعد أن يدونه كتابة (تنظيم وتسجيل المواعيد).

هذه قواعد ومبادئ ونظم عمل إدارية تضاهى مايتعارف عليه مجتمع اليوم فى إدارة شئونه وما نعتبره مكونات لعلم الإدارة ويمكن أن تنطبق اليوم فى حالات كثيرة بنفس درجة إنطباقها أيام الفراعنة وتمثل نموذجا للفكر الإدارى المكتوب الذى تركه المصريون، وجدير بالذكر أن كثيرا من المبادئ والقواعد والنظم سالفة الذكر وردت فى "توصيف وظيفة الوزير" ومثل هذا التوصيف فى حد ذاته إنجاز لم يتحقق فى كثير من الدول المعاصرة حتى الآن.

٣/٢ - فى مجال الإدارة الحكومية ونظم الحكم :

تبنى المصريون فى بادئ الامر مبدأ اللامركزية فى تنظيم وإدارة

دولتهم مترامية الاطراف حيث كان الولاة على الولايات المكونة للمملكة القديمة شبه مستقلين تماما فى إدارة شئون ولاياتهم وكانت الرابطة الوحيدة تقريبا فيما بين الولايات وبين الحكومة المركزية هى لجنة الضرائب وقد أدى هذا التنظيم اللامركزى المتطرف الى درجة عالية من التحلل والتسيب فى الدولة.

ونتيجة لذلك ادرك حكام مصر فى الامبراطورية الجديدة (حوالي ١٦٠٠ قبل الميلاد) الحاجة الى اعادة تركيز السلطة فى ايديهم فاعادوا تنظيم الحكومة المركزية بحيث أنشئت وحدات محلية يحكمها الفرعون عن طريق ولاة (أو محافظين) "تعينهم حكومته المركزية، ولم يعد هؤلاء الولاة (أو المحافظين) مستقلين عن الحكومة المركزية، بل اضحوا ادوات ادارية لتنفيذ سياسات وتعليمات الحاكم المركزى، وتركزت شئون الدفاع والمالية فى الحكومة المركزية واتخذ الفرعون رئيس وزراء يعينه فى ادارة الدولة وكان هذا يقوم بجولات تفتيشية متكررة على الاقاليم المحلية.

ومما يذكر أيضا ان المصريين القدماء ابتكروا وطوروا نظم متكاملة للتسجيل والحفظ ودفاتر للصادر والوارد توضح المعاملة ومرسلها وتاريخ ورودها والتصرف فيها، وتم توثيق كافة المعاملات. وبعد أربعة آلاف عام يأتى مرجع حديث فى إدارة الافراد يكرر نفس الكلام بالنص تقريبا.

"أن استماع المشرف الى صاحب الشكوى يمكن أن يحقق فائدة عظيمة لكلا الطرفين، فمهما تحقق للعامل المضطرب النفس نتيجة المقابلة فأن الامر المؤكد أنه سوف يمارس لونا من العلاج النفسى لو أتيح له أن يفرغ مافى صدره من شكوى على يد مستمع متعاطف".

(من كتاب ادارة الافراد لمؤلفيه بول بيجورز وتشارلز مايزر ١٩٥٦).

ترك المصريون القدماء آثارا مكتوبة عديدة أيضا فى مجال تعداد المبادئ والمفاهيم والنظم الادارية، من ذلك مثلا :-

- ينبغى على القائد أن يدخل فى حسبانه الايام القادمة (الحاجة الى التخطيط).

- ما أعظم الذى يأتنس بمستشارين عظماء (الحاجة للرأى الاستشارى للمدير).

- ... والتمس مشورة ممن هم اكثر منك معرفة. احرص على طلب المشورة ولاتهمل أمرها (اهمية المستشارين).

- ان الله يكره التحيز والمحسوبية، وهذا هو المبدأ الذى ينبغى أن نحتذى به فتعامل مع من تعرفه كما تتعامل مع من لاتعرفه سواء بسواء (العدالة والمساواة فى معاملة العاملين).

- على المسئولين أن يبلغوه (الوزير) بمجريات أمورهم فى اليوم الأول من كل موسم (التقارير الدورية).

وكذلك يجدر التنويه الى أن المصريين القدماء ادركوا اهمية التخصص فى التنظيم ويشهد بذلك ماوضعوه من قوانين تفرض هذا التخصص ويهيئ المناخ المناسب للمنافسة فيما بين التخصصات المختلفة كما حرم على أصحاب الحرف الاشتغال بالسياسة.

٣ - حضارة بابل:

١/٣ - رغم أن بابل أزدهرت حضاريا فى عهد الملك حمورابى، الا أن الفترة السابقة له لم تخل ايضا من بعض المساهمات فى مجال الفكر الادارى ومن أهم المساهمات مبدأ عدم تفويض المسئولية (السلطة تفوض ولكن المسئولية لاتفوض) والذى يتجلى فى الأمر الصادر من

الملك الى عشرة من رجاله لشق احدى القنوات والذى ينص على أنه اذا لم يتم انجاز العمل على الصورة السليمة فأن العقاب سيوقع على المشرف على العمال وليس على العمال.

٢/٣ - غير أن المساهمة الضخمة فى الفكر الإدارى جاءت فى قانون حمورابى (٢٠٠٠ ق.م) والذى يزودنا بمعين خصب من الفكر الادارى- نذكر منه :-

- فى مجال الرقابة والتسجيل :-

"اذا اعطى تاجر عميلا له غلالا أو اصوافا .. فأن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة ويرد المال الى التاجر. وللعميل أن يتسلم من التاجر ايصالاً مختوما بالمال الذى يسلمه للتجار. فاذا اهمل العميل ولم يتسلم من التاجر ايصالا بالمبلغ الذى دفعه فأن المال لايحتسب له).

- فى مجال المحاسبة والمسئولية :

"ان البناء الذى يبنى بيتا يهتدم على ساكنه ويقتله جزاؤه الموت".

- فى مجال التفويض واحكامه :

"اذا عهد رجل بابنه الى مربية لرعايته ومات الطفل بعد أن تكون المربية عهدت به الى مربية اخرى دون موافقة من ابويه، كان جزاء المربية بتر قدمها".

- فى مجال سياسة الحد الادنى للاجور :

"اذا استأجر الانسان عاملا من عمال الحقول وجب عليه ان يدفع له ثمانية مكاييل من القمح كل عام".

٣/٣ - وبعد فترة من الاضمحلال زادت على الف عام تولى بابل الملك

بوختصر الذى شهد عهده فترة جديدة من الازدهار المبنى على ادارة فعالة نستطيع استخلاص دروس ادارية متعددة منها :

- فى مجال الرقابة على الانتاج :

استخدمت الالوان فى مصانع الغزل والنسيج لتمييز اللوطات المختلفة للانتاج فيتهيأ للإدارة بذلك وسيلة سهلة لمراقبة سير العمل، وتحديد مدة وتاريخ الانتاج.

- فى مجال مراقبة المخازن :

كان القمح يعبأ بعد حصاده فى جرار ضخمة وتوضع فى فوهة كل جرة قصبة ملونة يغير لونها عاما بعد عام، وبذلك تتضح على الفور للمراقبة سنة الانتاج بمجرد النظر.

- فى مجال ربط الاجر بالانتاج :

كانت الاجور تصرف لعاملات الغزل والنسيج فى شكل طعام وتتوقف كمية الطعام المنصرف للعاملة على قدر ماانتجته.

٤ - حضارة العبرانيين :

٤/١ - كان موسى عليه السلام من ابرع القادة الذين سوف يسجل التاريخ منجزاتهم ابدا. ولعل عملية خروج موسى بقومه من مصر من اعظم الانجازات الادارية فى التاريخ حيث تتطلب هذه العملية الضخمة تخطيطا مسبقا وتوزيعا للادوار واشرافا على التنفيذ ومتابعة للمسيرة وحفزاً للهمم،وكل ذلك يدخل فى باب العمل الادارى المنظم.

٤/٢ - وفى مجال اسلوب الإدارة نجد أن مبدأ التفويض والإدارة بالاستثناء واضحا فى النص التالى : "كل الدعاوى الكبيرة يجيئون بها اليك، وكل الدعاوى الصغيرة يقضون هم فيها ... "وربما كان هذا النص من الانجيل فى روايته عن موسى عليه السلام يلخص بشكل رائع

فلسفة الإدارة الحديثة والتى تقوم على اساس توزيع العمل وتفويض السلطه ومبدأ الاستثناء.

٥ - الحضارة الصينية :

خلف الصينيون تراثا ضخما فى مجال الفكر الإدارى نذكر منه اهم المساهمات :-

١/٥ - اعداد دليل إدارى فى ١١٠٠ ق.م. لجميع موظفى الدولة من رئيس الوزراء وحتى خدم المنازل مع قوائم دقيقة بواجباتهم والمهام والوظائف (على نسق توصيف الوظائف فى الإدارة المعاصرة).

٢/٥ - الاخذ بمبدأ الاستعانة بالمستشارين فى الامور التى تحتاج الى المشورة وقد اثر ذلك على الامبراطور" ياو" الذى وُلى عرش الصين من عام ٢٣٥٠ الى عام ٢٢٥٦ ق.م. وكذلك عمن جاءوا من بعده وصار ذلك مبدأ مقدساً لاحياد عنه.

٣/٥ - التأكيد على اهمية النظم لإدارة العمل فقد كتب "منشيوس" عام ٥٠٠ ق.م. يقول "كل من يؤدى عملاً فى هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام ولا وجود لعمل ناجح دون نظام ... ومن هنا فان كل صاحب حرفة له نظام يقتدى به كنموذج، فاذا ماحكمنا امبراطورية أو دولة كبيرة دون نظام نقتدى به كنموذج فإننا نكون اقل ذكاء من الرجل العادى صاحب الحرفة ؟؟".

٤/٥ - التأكيد على أهمية التخطيط، حيث كتب "صن تزو" سنة ٥٠٠ ق.م. يقول "أن القائد الذى يكسب المعركة انما يمارس عمليات حسابية فى مقر قيادته قبل المعركة، اما القائد الذى يخسر المعركة فهو الذى لايمارس عمليات حسابية مقدما".

٥/٥ - ادراك اهمية التوجيه، وفى ذلك يقول "تزو" اذا لم تكن كلمات الامر واضحة ظاهرة المعنى واذا لم تكن الاوامر مفهومة تماما وقع اللوم على القائد.

٦/٥ - ادراك اهمية التنظيم ويقول النص "... وحينما لاتكون ثمة واجبات محددة موزعة على الضابط والجنود تكون النتيجة هى الاخلال التام بالتنظيم".

٧/٥ - تطبيق الاسلوب العلمى فى اختيار العاملين، وقد وضعت الحكومة الصينية اعتبارا من عام ١٢٠ ق.م. نظاماً للاختبارات لايعين فى وظائف الحكومة الا من يجتازه بنجاح.

٦ - الحضارة الاغريقية :

ترك الاغريق بصمات واضحة على الفكر الانسانى فى مجالات الأداب والقانون والسياسة وكل ذلك معروف، ولكن غير المعروف أو مالم يحظ بالاهتمام فى التسجيل هو اهتمامهم بالادارة وما أرسوه من مبادئ فى شأنها من ذلك مثلا :-

١/٦ - توحيد وتنميط اساليب واوقات الانتاج حيث استخدمت الموسيقى لتنظيم حركات العامل وضبطه مع اقرانه فى اسلوب عمل موحد لبلوغ الحد الاقصى للانتاج، اضافة الى اثر الموسيقى بحد ذاتها على نفسية العامل وقدرته على الانتاج.

٢/٦ - الايمان بالتخصص حيث توجب على كل فرد ان يختار لنفسه حرفة وتحريم الجمع بين حرفتين، بل أن "افلاطون" ينص فى احكامه على انه لاينبغى لاحد أن يشتغل بالخشب والحديد كليهما فى نفس الوقت حتى لا يعجز عن التفوق.

٣/٦ - ادراك مبدأ عمومية الادارة وفى ذلك يقول "سقراط" "لاتحقرن باصحابى رجالا برعوا فى ادارة دفة بيوتهم، لان تصريف الامور الخاصة لايختلف عن تصريف الامور العامة الا من حيث ضخامة الحجم، أما فيما عدا ذلك فهى متشابهة".

٤/٦ - ادراك الادارة كمهنة متميزة، ويقول "اكسيونفون" فى ذلك : "هل الادارة المحلية اسم لفن أو مهنة مثل الطب أو نقش النحاس أو البناء لقد قال "كريتوبولوس" (ان من يبرع فى البناء يمكن أن يبرع فى مهنة اخرى، وكذلك الحال بالنسبة لمن يبرع فى الادارة ... لكنها عنصر مشترك بين كافة المهن زراعية كانت أو سياسية أو محلية أو عسكرية فمن يتفوق فيها لابد أن يكون قادرا على توجيه الاخرين".

٧ - الحضارة الرومانية :

سيطر الرومان على شعوب عديدة فى امبراطورية مترامية الاطراف من بريطانيا فى الشمال الغربى الى سوريا فى الشرق واروبا فى الوسط وافريقيا فى الجنوب، وقد كانت دولتهم مبنية على أساس من التنظيم المحكم بأسلوب المركزية ثم لجأوا الى اللامركزية فتفككت الدولة وانهارت امبراطورية الرومان، ويتضح من تاريخ الامبراطورية عدد من المبادئ والانظمة الهامة مثل :-

١/٧ - التنظيم الدقيق للدولة.

٢/٧ - تقسيم الدولة الى اقاليم يضم كل منها مجموعات وكل مجموعة اقسام فى قطاع جغرافى رئيسى أخذا بالتنظيم الهرمى.

٣/٧ - مراقبة العمل كأسلوب ادارى سليم.

٤/٧ - توصيف الوظائف.

٥/٧ - التدقيق فى اختيار العاملين.

٦/٧ - التخطيط السليم للاعمال وادراك التكامل فيما بين الاعمال.

٧/٧ - حسن توجيه العاملين.

٨/٧ - المكافآت التشجيعية على الكفاءة فى الاداء.

٨ - الحضارة الاسلامية :

"العظماء فى التاريخ مائة، واعظمهم محمد "تلك شهادة المؤمنين ودارسى الاديان والحضارات فى عظمة محمد صلى الله عليه وسلم، وقد ارسى سيدنا محمد (ﷺ) أسس الدولة الاسلامية الراسخة التى نمت بعد ذلك فى عهده ومن بعده فى عهد خلفائه، ومايهمنا هنا الاشارة الى مساهمة الحضارة الاسلامية فى مجال الادارة ومساهمتها فى واقع الامر ضخمة للغاية وسوف نشير هنا الى بعض الملامح الرئيسية :-

١/٨ - بناء الدولة ونظام الحكم :

اقام المسلمون دولة مترامية الاطراف امتدت من غرب اوربا الى شرق آسيا ،قسمت الى ولايات واعطى الولاة حرية كبيرة فى التصرف لادارة شئون ولاياتهم فى إطار من المبادىء والقواعد العامة فى الحكم وحيث ان النظام يعتبر لامركزيا بمصطلحات العصر الحالى فقد تطلب ذلك اتساع رقعة الدولة وصعوبة الاتصالات ومع ذلك فقد تمكن المسلمون من المحافظة على الرابطة القوية بين اجزاء الدولة لسنين طويلة ، ثم ادى الافراط فى اللامركزية الى التسيب الذى ادى فى النهاية الى تفكك الدولة .

وقد قام نظام الحكم على اساس مبدأ الشورى ، مع الالتزام بالولاء التام للحكم المركزى كما قسمت كل ولاية داخليا الى اقسام ادارية (أو محافظات) بسلطات محلية محدودة.

٢/٨- المبادئ الادارية والتنظيمية :

تضمنت الممارسة الادارية فى الاسلام عددا كبيرا من المبادئ والنظم التى اثرت الفكر الادارى ، منها :-

- العدالة والمساواة فى معاملة المواطنين والعاملين .
- نزاهة القائد فى ادارة الشئون المسندة اليه.
- نظام الرقابة والتقارير الدورية .
- نظام المتابعة الدقيق وتقويم الاداء والمحاسبة بالنتائج.
- التخصص وتقسيم العمل .
- التدرج الادارى وتسلسل السلطات .
- اقامة التنظيم على اساس مؤسسى وليس على اساس شخصى.
- التعادل بين السلطة والمسئولية .
- التدقيق فى اختيار الافراد لتولى المناصب على اساس الكفاءة .
- التصحيح الفورى والحاسم للاخطاء وتوقيع الجزاءات .
- الحوافز المادية والمعنوية .
- اساليب القيادة المتنوعة بحسب الموقف .
- نظم التوثيق والتسجيل .
- نظم مفصلة للمعاملات التجارية .
- احكام واضحة بشأن اخلاقيات التعامل .
- نصوص واعمال بارزة تؤكد اهمية التخطيط .

- نظم لحسابات الحكومة ·
- توصيف الوظائف وتحديد واجبات الموظفين العموميين بدقة ·
- نظم للاتصالات تتناسب مع تكنولوجية العصر ·
- علاقة واضحة بين الدولة والمواطن ·
- حرص على الروح المعنوية للافراد واساليب فعالة لرفعها ·
- تأكيد الائتمان والولاء وما يترتب عليهما من تضحية عن اقتناع ورضا.

ثانيا: الفكر الادارى فى القرن العشرين

مقدمة :

شهدت العصور الوسطى وبعد ذلك عصور الثورة الصناعية والانتاج الكبير بدايات مبكرة للتطوير فى مجال الادارة ، وكان ذلك نتيجة لتطور النظام الاقتصادى والاجتماعى والبيئة التكنولوجية. وبالتالى فان تفهم تطور الفكر الادارى فى هذه المرحلة يتطلب تحليل وتفهم التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية فى العالم الغربى بصفة عامة حيث نشأ علم الادارة بمضمونه واطاره الحديث·

ا - مقدمات بيئية للتطور الحديث فى الفكر الادارى :

كان نشوء نظام المصنع خلال وبعد الثورة الصناعية ، وازدهاره باعتباره الشكل الاساسى والرئيسى لتنظيم عمليات الانتاج مبعثا لحاجة الاعمال الى عدد كبير من المديرين ، وقد خلق تنظيم المصنع التمييز التام بين الوظائف الادارية وغير الادارية وبين فئة المديرين وفئة العمال، كما وسع دائرة الوظيفة الادارية.

ويمكن تمييز المصنع كنظام للانتاج عن غيره من النظم بعدة خصائص[١٦] :

أ - تركيز العمال والمواد والالات والمعدات فى مبنى واحد او مجموعة من المبانى تستخدم لغرض الانتاج فقط فى حين ان اغلب الانتاج كان قبل ظهور نظام المصنع يتم فى المنزل بواسطة شخص واحد او مجموعة صغيرة من الحرفيين.

ب - تحقيق الرقابة المركزية على المواد والانتاج عملا وحجما فى حين افتقرت النظم السابقة لذلك .

جـ - التمييز التام والواضح بين العامل وصاحب العمل كطرفين مختلفين فى علاقة العمل فى حين ان الاسطى فى النظم السابقة كان يميل الى كونه زميل عمل أكثر منه صاحب عمل.

ولقد كانت الثورة الصناعية هى العامل الرئيسى فى سرعة تطور نظام المصنع فهى التى وفرت الطاقة والالات اللازمة للانتاج الكبير ، واستوجبت الالة المتخصصة فى اداء عملية واحدة فى سلسلة طويلة ضمن مئات العمليات، استوجبت تركيز اعداد كبيرة من العمال لانتاج المنتج النهائى، كما اصبحنا بحاجة الى اموال طائلة لتمويل المصانع الميكانيكية التى انتقلت ملكيتها بالطبع الى الرأسمالى صاحب العمل واكتفى الحرفى الذى افتقر الى التمويل لشراء الالات أو القدرة على منافستها بيديه ، اكتفى بان يعمل عند صاحب العمل .

واحتاج المصنع بطبيعة الحال لقدر من التخطيط والاشراف يفوق كثيرا القدر الضرورى فى وحدات الانتاج الحرفية الصغيرة واصبحت وظيفة تقسيم العمل اكثر اهمية واكثر تعقيدا فى نفس الوقت ، واضحى نصيب العامل من كمية العمل متناهى الصغر وبالتالي لم يعد أفقه ولا ادراكه يتخطى حدود عمله المتخصص وانتقلت بالضرورة وظيفة توحيد عمله مع أعمال الاخرين الى المدير (Manager).

ومع كبر حجم الاعمال كان منطقيا وطبيعيا ان يفتر ويضعف الطابع الشخصى فى العلاقة بين العامل وصاحب العمل . وبالتالى اصبحت مشكلة

الحفز اكثر صعوبة مما كانت عليه ، فعلى حين كانت العادات والتقاليد والروابط الاجتماعية قد شكلت حافزا هاما على العمل فى النظام الحرفي مضافا اليها عنصر الاعتزاز بالعمل لدى الحرفى نفسه ، فإننا نجد العامل فى المصنع لم يعد يشعر بمشاعر مماثلة ولم يعد يشعر بانه يتفاعل عضويا مع التنظيم الذى يفترض انتماؤه اليه وانحصر اهتمامه بالمصنع فى حدود قدرة صاحبه على دفع اجر يمول معيشته ، ان صعوبة تحقيق التعاون فى تنظيم المصنع هى التى دفعت الرواد الاول الى الانشغال الى حد كبير بأبتكار نظم فعالة لدفع الاجور واهمية الحوافز غير الاقتصادية فى التنظيمات الحرفية الاولى تؤكد هذه الاهمية الكبيرة التى تعطى حاليا للنظام الاجتماعى فى التنظيم والمحاولات المستمرة لخلق وحدات انتاجية صغيرة داخل التنظيم عن طريق اللامركزية ٠

ولعل اهمية وخطورة هذا الجانب غير التكنولوجى فى تطور نظم الانتاج والذى عقّد مشكلة حفز العاملين بالتنظيم هو مايجعل مشكلة الادارة فى عصرنا الحاضر اعقد بكثير منها فى أى وقت مضى ٠

ويحسن بالتالى ان نتناول بالتفصيل القوى والعوامل التى صنعت هذا التطور كمقدمة ضرورية لفهم اكبر لمشكلة للادارة ٠

ويمكننا ان نقسم التطور الذى مرت به الصناعة حتى وصلت الى نظام المصنع الذى نعرفه اليوم إلى ثلاث مراحل :

أ- فترة العصور الوسطى.

ب - فترة الثورة الصناعية .

حـ - فترة الانتاج الكبير.

ولاشك ان التطور التكنولوجى الذى ميز هذه المراحل على جانب كبير من الاهمية ، الا ان مايهمنا فى تحليلنا الآن هو تطور التنظيم الاجتماعى. فدراسة الجماعة هى اهم ما يجب ان يشغل المدير الذى عليه قيادة التنظيم ، وما التنظيم

الا جماعة كبيرة من الافراد لاتتحقق فعاليتها بغير فعالية من يقودها.

ولانريد الخوض فى الجدل حول ما اذا كانت التطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ماجاء منها فى عصر الثورة الصناعية هى السبب الرئيسى للتطور فى تنظيماتنا الاجتماعية أو هى نتيجة له ، وذلك لتشابك وتعدد الاعتبارات المؤثرة على الموضوع الى الحد الذى يتجاوز حدود المساحة المتاحة فى هذه العجالة التاريخية .

لقد تميزت العصور الوسطى من الناحية التكنولوجية بالصناعات اليدوية واستخدام المياه كقوة محركة وتميزت من الناحية الاجتماعية بسيادة نظام الاقطاع وانقسام المجتمع الى طبقة امراء الارض وطبقة الفلاحين ، ثم جاءت الثورة الصناعية فأرست قواعد التكنولوجيا الحديثة وشاع عصر الفحم والحديد والطاقة البخارية وشهدت نفس الحقبة بداية النظام الاجتماعى الراسمالى ، ونمو مفهوم حرية الفرد وفى نفس الوقت زيادة استغلال الفرد وبرزت الى الوجود المدينة الصناعية بكل ما فيها من مزايا وعيوب. اما العصر الحديث فقد تميز من الناحية التكنولوجية بالكهرباء والمعادن والطاقة النووية وغزو الفضاء والحواسب الالكترونية والتحكم الالي ، وتميز من الناحية الاجتماعية بنمو الادارة المستنيرة والمساومة الاجتماعية وإزدياد وقت الفراغ لدى الافراد ، وازدياد ثرائهم، وما زالت المظاهر الاجتماعية للعصر تتغير كثيرا وسريعا ولا نملك غير الحدس اداة لمعرفة ما سوف تستقر عليه الامور ، وان بدا فى الافق اننا مقبلون اكثر واكثر على مرحلة ازدياد فى الرفاهية المادية وازدياد فى وقت الفراغ بكل مايحملانه من مشكلات.

ولقد شابهت ظروف المعيشة فى أوربا خلال العصور الوسطى الى حد كبير ظروف المعيشة فى المجتمعات المتخلفة فى الوقت الحاضر. فقد عاش اغلب الناس او الفلاحين فى فقر مدقع واحوال صحية سيئة أسرى شعوذة لاحدود لسلطانها على العقول. وعلى الرغم من ذلك كله فقد كانت النواحى الانسانية اذ ذاك افضل بكثير مما هى عليه اليوم حيث توفر للفرد اشباع نفسى اكثر بكثير مما

يتوافر له الان . ان المجتمع لاتقوم له قائمة ما لم يوفر للفرد اشباعا لحاجته النفسية والمادية على السواء ، واهم الحاجات النفسية هى الحاجة للشعور بالاهمية والمركز الاجتماعى . وقد توافرت للفرد فى العصور الوسطى فرصة اشباع تلك الحاجة من خلال اكتفائه الذاتى ،خاصة وان الدلالات الخارجية على المركز الاجتماعى واهمية الشخص فى المجتمع لم تكن عاملا سيكولوجيا هاما فى حياة الرجل العادى فى ذلك الوقت.

ذلك لان المركز الاجتماعى للفرد اذ ذاك كان محددا مقدما وبدقة ولاسبيل تقريبا الى تغييره ، فالمرء يولد اما فلاحا اجيرا او اقطاعيا صاحب ارض ، وان جاز أن يتحول الفلاح فيما بعد الى تاجر أو صاحب حرفة ، فإنه ايا كان مركزه الاجتماعى لم يكن لديه الكثير من الاوهام حول فرص ارتفاعه فى درجات السلم الاجتماعى . ولما كان كل فرد يعرف مركزه المقرر له فى السلم الاجتماعى ويعرف ايضا مراكز الاخرين ، انعدمت الحاجة الى البحث عن رموز ودلالات خارجية للمركز الاجتماعى كالثروة مثلا ، ولم تنشأ منافسة حادة فى دروب الحياة ولم يسد قلق كبير بشأن المستقبل او شعور جارف بعدم الامان ، كانت الاسرة هى محور الحياة وكان لدى كل فرد شعور مطمئن بالانتماء اجتماعيا وكان الإتصال بين الطبقات سهلا والعلاقات واضحة لالبس فيها ولاتشوبها معوقات كثيرة وكانت المظهرية شبه معدومة.

كانت الزراعة هى عماد النشاط الاقتصادي وتكونت المجتمعات الزراعية من قرى واقطاعيات صغيرة يملكها الاقطاعيون ولم يكن يوجد اى اثر للتخصص، اذ كانت كل اسرة مكتفية ذاتيا فى انتاج الطعام والملبس وضروريات الحياة الاخري وبالتدرج - مع تزايد الانتاجية الزراعية - بدأ الاقطاعيون ينقلون الفلاحين من الحقول الى اعمال متخصصة نوعا وبدأوا يرسلون التجار للاتجار مع القرى الاخري وادى ذلك الى اكتساب بعض التجار لحرياتهم وكون هؤلاء فيما بعد طبقة فنية تحتل مركزا متوسطا بين الفلاحين والاقطاعيين وبعد ذلك بدأ بعض الفلاحين يتحرر من روابط الاقطاع ويتجه اما للعمل مع التجار فى المدن الكبيرة

او للاشتغال بحرفة من الحرف ولقد كان لطبقة التجار فيما بعد اكبر الاثر فى تطوير الاقتصاد وتنميته وتنمية التجارة المحلية والخارجية.

وبدأت طبقة الحرفيين تزداد حجما وقوة مع تزايد ونمو النشاط الاقتصادى وتجمعت فى شكل اتحادات تحميهم من تسلط التجار الموزعين وتميزت المشروعات الحرفية بصغر الحجم فلم يزد العاملون بأى منها فى الغالب على صاحب العمل ويعاونه صبى واحد او عدد قليل من المساعدين ، وكان صاحب العمل سيد نفسه، يعمل فى منزله ويتمتع باحترام المجتمع واهم مافي الامر انه كان حرا ان يخصص بعض وقته للتفكير والابتكار بعد ان كان يعمل فى تبعية طوال الوقت من اجل اشباع حاجاته المادية .

واصبح الجو اذ ذاك مهيئا لحدوث ثورة تكنولوجية ، فقد وصل التنظيم الاجتماعي الى مستوى النضج المطلوب ، واضحى التخصص مبدأ شائع القبول والعقول حرة لتخترع وتجرب وتبتكر. من ذلك يمكن القول بان الثورة الصناعية لم تأت كنتيجة للتوصل الى وقبول الطريقة العلمية كما يميل المؤرخون الى الافتراض، وانما كانت تكنولوجية الثورة الصناعية والنشاط العلمى التجريبى الذى صاحبها ولحقها نتيجة للتخصص فى اطار التنظيم الاجتماعى ، فاذا قبلنا ذلك الفرض ، **فأن الدرس الذى يجب ان نعيه منه هو وجوب ان نلجأ فى المستقبل الى تغيير الهيكل الاجتماعى كوسيلة لرفع الانتاجية بدلا من محاولة تطبيق العلم والتكنولوجيا فى ظل الهيكل الاجتماعى القائم.**

لقد جاءت الثورة الصناعية واحدثت معها تقدما علميا هائلا وارست قواعد المجتمع الراسمالى ، وجاءت معها ايضازيادة فى الحرية الفردية وفتح الباب امام الفرد ليتحرك الى أعلى او الى اسفل السلم الاجتماعي تبعا لقدراته وحظه وربما جرأته وتصميمه وكذلك ادت الثورة الصناعية فى المدى الطويل الى رفع المستوى المعيشى للمجتمع ككل.

ولعل اهم التغيرات التى احدثتها الثورة الصناعية - كانت فى دور الفرد

فقد عاش الافراد فى العصور الوسطى كأعضاء فى جماعات - اسرة، أصحاب حرفة، اقطاعية - وفى جو يفتقر الى الحرية ولا يميز الافراد بعضهم عن بعض فلما جاءت الثورة الصناعية اصبح الفرد حرا فى ان ينجح او يفشل بجهوده الذاتية وبجانب الفردية فى التجارة و الصناعة نمت ايضا الفردية فى المجالات الاجتماعية والثقافية فتفككت الجماعة القديمة وتقطعت الصلات بين افراد الجماعات واندثرت روح الولاء والشعور بالامان اللذان سادا فى النظام الاقطاعى ، وانعزل الافراد عن اقرانهم نفسيا واقتصاديا وارتفع شعار البقاء للاصلح فوق غيره من الشعارات وسادت الروح الفردية سواء فى العلوم أو فى الفنون.

لقد بدأت الثورة الصناعية حول منتصف القرن الثامن عشر واختراع "وات" " watt" فى صدرها الالة البخارية التى حلت محل الماء كمصدر للطاقة فى الصناعة واتاحت الفرصة للانتاج الكبير لأول مرة واحتاج الانتاج الكبير لاموال ضخمة حتمت نشوء طبقة الراسمالية كما سبقت لنا الاشارة ، وسيطرت هذه الطبقة على الامور متخذة شكل الملاك المديرين (owner-manager) للمصانع ولم يكن لدى تلك الطبقة الكثير من التعاطف مع العمال او شعور بأى التزام اجتماعى نحوهم ولم تُرجع فقر الفقراء لسوء حظهم وانما لكسلهم.

ونجد ان العمال بدأو يتدفقون فى موجات متتالية الى المدن الصناعية من قراهم الصغيرة بحثا عن الحظ ، فلا يجدون غير البؤس والشقاء ولم تفرق المعيشة القاسية بين رجل وطفل وامرأة. لقد احتلت الالة فى تلك السنين الاولى من الثورة الصناعية المقام الاول وتلقت الاهتمام الاكبر كعنصر من عناصر الانتاج فاق اهميته وقيمته العنصر البشرى.

من مطلع القرن التاسع عشر كان المصنع الكبير قد اصبح هو القاعدة والصغير هو الاستثناء واستمرت التكنولوجيا فى التقدم والمصنع فى الكبر وزاد بدرجة كبيرة حجم رأس المال اللازم لتمويل المشروعات الجديدة النامية ولم يعد بوسع الفرد الواحد ان يوفر رأس المال اللازم لمشروع معين ، وبالتالى نشأت

الشركات لتضم اموال المستثمرين معا كى يتمكنوا من اقامة المشروعات الكبيرة.

وعلى ان عصر الراسماليين ما كاد يبدأ الا ليأفل ، ويحل محله عصر المديرين وانتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المديرين غير الملاك واطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الادارية (managerial revolution) وبعد ان كنا نتحدث عن مسئوليات رأس المال اصبحنا نتحدث عن مسئوليات الادارة وبعد ان كنا نتحدث عن العلاقة بين العمال وراس المال اصبحنا نتحدث عن العلاقة بين العمال والادارة (٢) ان هناك عوامل عدة ادت الى هذا التحول فى مركز السيطرة على المشروعات اهمها كبر حجم المشروع وانتشار ملكيته بين الاف الافراد مما عني النظام الراسمالي بدأ يفقد ارضه امام زحف النظام الادارى(٣) وقيل ان ملكية اغلب المشروعات اصبحت ملكية غائبة.

وفى نفس الوقت تقريبا بدأ العمال يتجمعون معا فى اتحادات ونقابات عمالية ، اعتبرها البعض احد جوانب ثورة طبقة البروليتاريا ضد طبقة الراسماليين تلك الثورة التى افترض اليساريون حتميتها فى اى نظام صناعى ، على ان ذلك التفسير لايقول فى الواقع كل الحقيقة ويعوزه الدليل القاطع ، وربما كانت نقابات العمال مجرد اداة فرضتها الاوضاع على العامل كى يحسن من ظروف عمله واجره من خلال المساومة الجماعية Collective Bargaining وفى اطار النظام القائم.

ولعل اهم ماميز عصر الثورة الصناعية هو الايدلوجية السائدة فى ذلك الوقت ، فقد روج الفلاسفة وعلماء الاقتصاد ورجال الدين فكرة ان المرء حر فى تقرير مصيره ، وايد الاقتصاديون امثال "ادم سميث" "وريكاردو" نظرية ان المنافسة الحرة والسوق الحرة ستؤديان فى النهاية الى تحقيق اكبر المغانم للجنس البشرى باجمعه ، ورحب رجال الصناعة بالطبع بنظرية "داروين" فى التطور المنادية بأن البقاء للاصلح باعتبار ان كل تصرفات الانسان تحكمها المصلحة الذاتية وتحركها الدوافع الشخصية ، وان ذلك من مصلحة المجتمع فى المدى

الطويل وبالتالى اصبح شعار المصلحة الذاتية المستنيرة هو المثل الاعلى لرجال الصناعة بين ملاك ومديرين.

وباختصار فان الثورة الصناعية وان كانت قد جلبت معها ثمارا اقتصادية هائلة فانها ايضا قد بذرت بذور الكثير من المشكلات الصناعية التى لنا حصادها اليوم. لقد حقق رجال الصناعة فى تلك الحقبة تقدما هائلا فى الصناعة والفنون والعلوم ، ولكنهم ايضا عاملوا العامل كما لو كان آلة اقتصادية يتم تشغيلها بطاقة النقود ، وعلموه ان العمل شر لابد منه وليس مصدرا للفخر او الشعور بتحقيق الذات.

ومن سوء الحظ ان بعض المديرين مازالوا حتى يومنا هذا يعاملون العامل كوحدة اقتصادية ليس الا وان كانوا تبعا لاستنارة مصالحهم الذاتية يسلمون بأن للعامل حاجات معينة ، وبالتالى يحاولون رشوته ليزيد انتاجيته، وتتخذ "الرشوة" صور برامج الرعاية الاجتماعية او نظم العلاج المجانى اوتنظيم الرحلات وغير ذلك من الحوافز المادية - ولكنهم يفشلون فى اشباع اهم الحاجات على الاطلاق ، وهي الحاجات المتعلقة بالفخر والاعتزاز بالعمل وبشعور الفرد بانه حقق شيئا ما ، وبأنه ذو فائدة اجتماعية ، وبأن عليه مسئولية اجتماعية، وباحترامه لذاته وتمتعه بمركز اجتماعى فى المجتمع ولعل تلك واحدة من اهم المشكلات التى تواجه المشروع الحديث ، كيف نرفع المعنويات ونزيد فعالية الحوافز ليس فقط بين طبقة العمال وانما بين افراد الطبقة الادارية نفسها.

واذا كان الانتاج الكبير هو اهم سمات العصر الحديث واهم انجازاته التكنولوجية بحيث لم يعد مجرد اداة ميكانيكية لرفع كفاءة الانتاج وانما اضحى طريقة للحياة فإن هذا الانتاج الكبير قد خلق مشكلات نفسية غاية فى التعقيد، اذ لا يتطلب الانتاج الكبير توافر الكثير من المهارة فى اغلب العمال ، وقلما يدرك العامل علاقة الجزء من العمل المتناهى فى الصغر والذى يؤديه ببقية اجزاء

العمل وكيف يسهم فى انتاج المنتج النهائى فهو على خلاف الاسطى فى نظام الحرف معزول عن المنتج . وهو ايضا معزول الى حد ما عن وسائل الانتاج وعلى العامل اذا كان يبحث عن شعور بالانتماء وتحقيق الذات ان يبحث عنهما عن غير طريق انتاج سلعة معينة بمهارته الذاتية.

وفى ظل الانتاج الكبير نجد المدير مشغولا بمعالجة مشكلات الافراد وليس الآلات ولم تعد المهارات الفنية والقدرة على اتخاذ القرارات وحدها كافية لضمان نجاح المدير وانما عليه ايضا ان يعرف كيف يعامل الافراد ويكسب تعاونهم.

ان هناك شيئين جديرين بالتسجيل بشأن العصر الحديث:

اولهما :- ان الانتاج الكبير جعل الشركات تصل الى احجام هائلة واعطاها قوة ضخمة جعلتها تقود طريق البحث العلمى وتطور المنتجات الجديدة وطرق الانتاج الجديدة . لقد اصبحت الشركات هى رائدة النشاط الاقتصادى ، واصبحت مشكلاتها هى مشكلات المجتمع وبدأ مديروها يدركون ان العمال يتصرفون ككائنات اجتماعية وليس كأفراد ، اما الشىء الثانى فهو ان العمال قد حققوا القوة التى تمكنهم من المساومة الفعالة حول عوائد عملهم وذلك عن طريق نقابات العمال التى كفلت للعامل ايضا تنظيما اجتماعيا يكتشف فيه ذاته ويحقق مركزا محترما ويشعر بالامن وبالزمالة مع رفاق النقابة .

وتلخيصاً لتلك العجالة التاريخية - نعود فنقول ان الرجل العادي كان فى العصور الوسطى مستقرا من الناحية النفسية ، وكان لديه شعور بالانتماء وكان مركزه فى الاسرة اَو القرية او فى اتحاد الحرفة معروفاً ومحددا ، ورغم انه كان فقيرا فقد كانت علاقاته الاجتماعية توفر له الاشباع النفسى كما تمتع اصحاب الحرف بشعور الزهو والرضا من خلال انتاجهم لسلع يفيد منها المجتمع . فلما جاءت الثورة الصناعية فقد الفرد تميزه كعضو فى جماعة مترابطة ومتماسكة واصبح فردا بدلا من ذلك وفقد ايضا فخره بعمله ومركزه الاجتماعى المحدد ،

وشعوره الأمان داخل الجماعة ، وعلى الرغم انه كسب اقتصاديا فانه قد خسر شيئا نفسيا يحاول البحث عن وسائل جديدة لاشباع حاجاته النفسية للاتصال الاجتماعى مثل تكوين صلات وثيقة مع جماعة العمل او الانضمام للنقابات او ممارسة النشاط فى هيئات اجتماعية خارج الصناعة كالنوادى والجمعيات الخيرية فهو اذن فشل فى اشباع حاجاته النفسية فى هيكل التنظيم الذى يعمل فيه وراح يبحث عن اشباعها خارجه فى اطار تنظيمات اجتماعية اخرى من نوع اخر ومازال.

٢- فريدريك تايلور

٢/١- كان فريدريك تايلور علامة بارزة ومضيئة على طريق تطور فكر الانسان فى المجال الادارى ، وصحيح ان تايلور بدأ حياته عام فى ١٨٧٨م فى وظيفة صانع ارانيك المتواضعة بشركة ميدفيل لصناعة الصلب بالولايات المتحدة الا انه فى خلال ست سنوات فقط كان قد وصل الى منصب كبير المهندسين وهو بعد لم يتجاوز الثامنة والعشرين من عمره ، وقد تميز تايلور بصفاء الذهن والقدرة على التحليل والنظرة الشمولية للامور والقدرة على تخيل الحلول الجديدة للمشكلات .

٢/٢- ولقد ساعدته صفاته تلك فى ان يدرك ويتفهم العديد من الثغرات التى تعيب العمل وتضعف الانتاجية فى المصانع ، والتى تتطلب حلولا جديدة واسلوبا جديدا فى المعالجة، من ذلك انه لاحظ :

- لايوجد لدى الادارة مفهوم واضح عن مسئولياتها ازاء قيادة وتوجيه العمال .
- لايطبق بالصناعة اية نظم فعالة للحوافز.
- تعتمد قرارات الادارة على التخمين والفراسة والتقديرات الجزافية .
- لاتوجد دراسات شاملة للعمل ومكوناته وسيره .

- يكلف العمال باداء مهام لاقدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها بشكل اعتباطى غير مدروس .
- عجز الادارة عن ادراك ان تفوق الاداء يحقق صالح العمل وصالح الادارة معا .
- هناك صراع مستمر بين المشرف على العمال والعمال على كمية الانتاج.
- ان اساليب الادارة فى اجبار العمال على الانجاز غير فعالة .

٣/٢ - بدء تجارب تايلور فى ادارة الورشة :

حاول تايلور فى بداية الامر ان يستخدم الاساليب المعتادة لزيادة انتاج العمال سواء بالترغيب حينا او بالترهيب احيانا ، ولم يؤد ذلك الى انجازات كبيرة بل زاد السخط والصراع فى جو العمل وادرك تايلور انه لن يستطيع التوجيه الفعال للافراد الا اذا كان اكثر منهم معرفة باعمالهم خصوصا جوانبها الفنية ، وعلى ذلك بدأ سلسلة من التجارب والدراسات على العمل استغرقت نحو عشرين عاما وانتهت نتائج هذه التجارب بأفكار وحلول تطورت فى نهاية الامر لتكون اسلوبا فى الادارة او فلسفة للادارة عرفت باسم الادارة العلمية .

اراد "تايلور" ان يحدد الوقت الذى يستغرقه العامل (أو الالة) فى انجاز عمله لصنع شىء ما والوقت الذى يجب ان يستغرقه باستخدام ادوات ومعدات معينة وفى ظل ظروف محددة وباساليب عمل محددة ، وتوصل الى ان الطريق الى ذلك يكون بالدراسة الدقيقة للعمل وطرقه وقياس الوقت بدقة باستخدام ساعة التوقيت واستطاع بالفعل الوصول الى معدات انتاج عملية دقيقة ، ساعدته بالتالى فى تحديد معايير اداء للعمل وللالة وكانت هذه المعايير اعلى من المستويات السائدة فى ذلك الوقت .

وبعد ذلك واصل "تايلور" جهوده لاعداد نظام واجراءات وضع وتطبيق تلك المعايير فابتدع اساليب مثل بطاقات التعليمات وبطاقات اوامر للعمل وتوجيه سير العمليات وانظمة الرقابة على قوائم الجرد واساليب تداول المهمات ونجح تايلور بفضل استخدام هذه الاساليب أن ينسق وينظم جميع العمليات التى تتم فى الورشة (عنبر الانتاج) وان يوحد شروط العمل وطرقه ومهماته بشكل جعل وضع وتطبيق معايير محددة لاداء العامل ممكنا .

انتقل "تايلور" بعد ذلك الى التفكير فى اسلوب يستطيع عن طريقه وضع العامل المناسب فى المكان المناسب تبعا لقدراته وامكانياته وقرن ذلك ايضا بالتفكير فى الاسلوب الامثل للاشراف على العمال وطور نظم الاشراف التخصصى الوظيفى لزيادة فاعلية الاشراف ، كما حاول تحسين ظروف العمل وتدبر الحوافز الفعالة لزيادة انتاجية العمال .

٤/٢- تايلور ينتقل الى التبشير بعلم الادارة :

فى عام ١٨٨٦ انضم "تايلور" الى الجمعية الامريكية للمهندسين واتيح لتايلور الحضور والاشتراك فى اعمال المؤتمرات ، والقى بحثا عن نظام الاجر بالقطعة شرح فيه النظام الذى طوره والمبنى على فكرة تدرج الاجر مع الانتاج ، ولقى هذا البحث اهتماما كبيرا ولكنه لم يتضمن فلسفة تايلور فى الادارة .

ولذلك قدم "تايلور" بحثا جديدا فى عام ١٩٠٣ بعنوان « ادارة الورشة » ركز فيه على فلسفة الادارة وكان اهم ماتضمنه :-

- ان هدف الادارة الرشيدة هو دفع اجور عالية وفى نفس الوقت تحقيق تكلفة منخفضة .

- من الضرورى لتحقيق هذا الهدف اتباع الاسلوب العلمى فى دراسة المشكلات الادارية والانتاجية للتوصل الى مبادىء واجراءات موحدة تيسر الرقابة على عمليات الانتاج .

- يجب اتباع الاسلوب العلمى فى تخصيص العمال على الاعمال وفى تهيئة الظروف المناسبة للعمل لزيادة الانتاج .
- يجب العناية بتدريب العمال تدريبا علميا دقيقا لتنمية وصقل مهاراتهم حتى يحققوا مستوى الانتاج المطلوب .
- يجب خلق جو من التعاون البناء والودى بين الادارة والعمال حيث يساعد ذلك فى تيسير تطبيق الامور السابقة وفى النهاية يزيد الانتاج وتنخفض التكلفة وترتفع دخول العمال .

٢/٥ - مفهوم الادارة عند تايلور :

تتلخص الفكرة الاساسية لكل ابحاث "تايلور" ودراسته فى شأن مفهوم الادارة ان اعظم الخير للمجتمع يمكن تحقيقه فقط عن طريق توثيق التعاون بين الادارة والعمال فى مجال تطبيق الاساليب العلمية على كافة مجالات العمل ، فالعلم والاسلوب العلمى هو المدخل الوحيد المضمون لمزيد من الانتاج وما يترتب عليه من زيادة فى الارباح والاجور فى نفس الوقت.

آمن "تايلور" بأن الانسان قد اوتى كمية محدودة من المواد والثروات الطبيعية ، وان جهد الانسان هو الوسيلة الوحيدة للانتفاع على قدر الجهد وعلميته ، فيتعين بالتالى على الادارة ان تلتزم بالطريقة العلمية فى اختيار العمال وتحديد الوظائف وتهيئة الظروف الملائمة للعمل والتحديد السليم المدروس لكل عمل ،فاذا زاد انتاج العامل وجبت مكافأته واذا لم يصل الى المستوى المطلوب وجب عقابه .

رأى "تايلور" ان كل ذلك يتطلب احداث ثورة ذهنية فى عقول العمال والادارة ليدركوا حتمية التعاون بينهم وحتمية الالتزام بالاسلوب العلمى كما يتطلب ألاتتهرب الادارة من مسئولياتها الاساسية وهى التخطيط والتنظيم والرقابة ، ولاتلقى ذلك على كاهل العمال، فخمسين فى المائة على الاقل من عمل العمال يجب ان تؤديه الادارة من خلال مركزية التخطيط وتخصيص المشرفين والتحديد العلمى لطرق العمل ومعدلاته ومعاييره .

٦/٢ - مبادىء الإدارة عند تايلور :

ومن اجل ان تطبق مفاهيم "تايلور" عن الادارة حدد أربعة مبادىء اساسية لعمل المدير :

- احرص على تطوير علم يحل محل الاسلوب العشوائى القديم بالنسبة لكل عنصر من عناصر العمل .
- احرص على اختيار العامل اختيارا علميا ، ثم تعهده بالتدريب والتعليم والتطوير ليتفوق فى عمله .
- تعاون تعاونا مخلصا مع العمال لضمان اداء العمل طبقا للمبادىء والاسس العلمية .
- احرص على ان تقوم كمدير بالاعباء الاساسية للادارة ولاتترك المسئولية كلها ملقاه على العامل .

وقد حرص "تايلور" على التفرقة بين المبادىء الاربعة السابقة باعتبارها مضمونا لفلسفة الادارة وبين اساليب الادارة ، والتى عددها فى كتابه الشهير (الادارة العلمية ١٩١١) ومن اهمها :-

- دراسة الوقت .
- الاشراف التخصصى الوظيفى .
- تنميط مواصفات العدد والادوات وكذلك الحركات التى يؤديها العمال فى عملهم .
- تخطيط مكان العمل .
- بطاقات التعليمات للعامل .
- استخدام المساطر الحاسبة وغيرها من ادوات توفير الوقت .
- معدل الاجر المتدرج.
- نظام تخطيط وسير العمل.
- نظام التكاليف.

٧/٢ - جوهر الإدارة العلمية لدى تايلور :

من أعظم ماأثر عن "تايلور" شهادته فى جلسات قضية ايسترن عام ١٩١١. والتى ذاع بعدها صيت مبادئه ونمت حركة الإدارة العلمية والتى كانت تحديدا رائعا لما ينادى به وما يود أن يقوله فى جوهر الإدارة العلمية. ونورد من هذه الشهادة الفقرة التالية :-

"ليست الإدارة العلمية حيلة مبتكرة للكفاءة أو ابتكار من أى نوع لتحقيق الكفاءة أو هى مجموعة من مبتكرات الكفاءة انها ليست نظاما جديدا يحدد ارقام التكاليف، وليست مشروعا جديدا فى صرف الاجور ولا هى نظام للاجر بالقطعة أو نظام للمكافآت. انها ليست عين رقيب أو ساعة تراقب العامل تعد عليه حركاته وترصد سكناته. انها ليست دراسة الزمن أو دراسة الحركة أو تحليلا لحركات العمال. انها ليست كلمات وسطورا أو طنا أو طنينا من الكلام الاجوف الذى يلقى على طاقم من العمال الذين يقال لهم : "هاهو نظامكم فاذهبوا لتنفيذه. "انها ليست الاشراف الموزع أو الاشراف التخصصى. انها ليست حيلا مبتدعة تطوف برأس الرجل العادى عندما يتحدث الناس عن الادارة العلمية إن الرجل العادى يفكر فى شئ أو أكثر من هذه الاشياء عندما يسمع من يذكر امامه عبارة "الادارة العلمية" لكن الإدارة العلمية ليست حيلة من هذه الحيل اننى لا أهزأ بانظمة حساب التكاليف أو بدراسة الوقت أو بمبتكرات الكفاءة اذا كانت حقا مبتكرات الكفاءة. اننى أؤمن بها لكن الامر الذى اؤكده أن هذه المبتكرات جملة أو تفصيلا ليست هى الادارة العلمية. انها اساليب مفيدة ملحقة بالإدارة العلمية لذلك فهى اساليب مفيدة ملحقة ايضا لانظمة الإدارة الاخرى.

"أن الإدارة العلمية فى جوهرها تقتضى ثورة ذهنية كاملة من جانب العامل المشتغل بأية منشأة أو صناعة وثورة ذهنية كاملة من جانب

الإدارة- من الملاحظ الى المدير وصاحب العمل ومجلس الادارة - ثورة ذهنية كاملة من جانبهم من حيث واجباتهم نحو زملائهم فى الإدارة نحو عمالهم ونحو جميع مشاكلهم اليومية. وبغير هذه الثورة الذهنية الكاملة من جانب الطرفين فان الادارة العلمية لن يكون لها وجود. "هذا هو جوهر الإدارة العلمية، تلك الثورة الذهنية الكبرى".

٨/٢ - اهداف الإدارة العلمية :

تكونت جمعية "تايلور" لنشر وتطبيق تعاليم تايلور الذى اضحى استاذا بلا منازع، وقد تصدت هذه الجمعية الى اعلان اهداف حركة الادارة العلمية كما يلى :

٢/٨/١- التعرف على الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق حتى يتم على أساسها تنظيم العمليات بطريقة تكفل المحافظة على الاستثمار واستمرار المشروع كمنظمة تستهدف توظيف وضمان استمرار التشغيل والعمالة.

٢/٨/٢- ضمان استمرار توظيف العامل عن طريق المعرفة الصحيحة لاتجاهات السوق، مع استمرار فرص الكسب طالما كان اسمه فى قوائم العاملين وذلك عن طريق العمليات المخططة المتوازية.

٢/٨/٣- حصول العامل على اكبر دخل وتحقيق العمال لمستوى عال للمعيشة.

٢/٨/٤- ضمان بيت وحياة اجتماعية أسعد حالا للعامل عن طريق التخلص من كثير من العوامل غير المرضية والمزعجة فى الموقف الكلى بفضل زيادة الدخل.

٢/٨/٥ ضمان ظروف عمل سليمة ومرضية من الناحية الفردية والمجتمعية.

٢/٨/٦ ضمان اتاحة احسن الفرص للطاقات الفردية عن طريق الاساليب العلمية

فى تحديد العمل واختيار وتدريب العمال وتوزيعهم ونقلهم وترقيتهم.

٢/٨/٧- ضمان اتاحة الفرصة للعمال لصقل وتنمية موهبتهم عن طريق التدريب والإشراف.

٢/٨/٨ - تطوير الثقة والاحترام بين العمال.

٢/٨/٩- تطوير التعبير عن النفس وتحقيق الذات بين العمال عن طريق الاثر التشجيعى الذى يهيئه جو البحث والتقييم وفهم الخطط والاساليب وحرية الاتصالات التى يتيحها التنظيم التخصصى.

٢/٨/١٠- بناء الاخلاق عن طريق حسن سير العمل.

٢/٨/١١- اشاعة العدل عن طريق التخلص من التمييز فى معدلات الاجور.

٢/٨/١٢- استئصال عوامل السخط وتنمية التعاون وروح الفريق.

٢/٩ - الإدارة العلمية فى الميزان :

٢/٩/١- كان لتايلور الفضل العظيم فى تأكيد ان الإدارة علم وأهمية البحث العلمى والاسلوب العلمى فى تحليل (دراسة الوقت والحركة) وتدريب العمال واختيار العمال وفى تطوير نظم للحوافز والاجور متقدمة وفى تدبر اساليب لتقليل الفاقد والضياع، وفى تحسين معاملة العمال وتوطيد التعاون بينهم وبين الادارة وفى تحسين ظروف العمل، وفى تبسيط العمل،وفى التطوير العلمى للعمل والتخطيط المنظم لسير العمل، وفى زيادة دخول العمال وزيادة الانتاج بمعدلات هائلة.

٢/٩/٢ وربما كان اصرار "تايلور" الشديد واتباعه على تطبيق الطريقة العلمية على كل عمل وعلى كل اجراء وعلى كل قرار واصرارهم على ان الادارة علم وان هناك قوانين تحكم كل تصرف وعمل ربما كان ذلك هو نقطة

الضعف فى ابحاثه. فى نفس الوقت ... والحقيقة ان الاصرار على تطبيق الطريقة العلمية واخضاع الاعمال للمبادئ العلمية امر مرغوب، ولكن القول بأن كل المشكلات الادارية يمكن اخضاعها وحلها بالمبادئ العلمية والقوانين فقط مغالاة فى امكانيات نظرية الادارة وتجاهلاً لأهمية عنصر التقدير الشخصى والفن فى اتخاذ القرارات. فالادارة علم وفن فى وقت واحد، فلا يمكن ان تتكون نظرية الإدارة من قوانين عامة تطبق فى جميع الظروف وكافة الملابسات، حيث لاغنى عن عنصر التقدير والفن فى تطبيق وتطوير هذه القوانين على الحالات الخاصة. ورغم ذلك فربما كانت تلك المغالاة لها اثر كبير فى اظهار مدى الحاجة لاستخدام العلم وتطبيق الطريقة العلمية مما كان له احسن النتائج فى تطوير نظرية الإدارة.

٣/٩/٢- هذا ويوجه الى تايلور واتباعه ايضا بعض النقد من ناحية ان الحركة تجاهلت العامل الانسانى واوصت بأن المحرك الاساسى للاداء هو الاجر، صحيح ان تايلور ادرك اهمية العامل الانسانى فى كتاباته ولكنه لم يحاول فى التطبيق خلق المحيط التنظيمى الملائم للاستفادة من افكار النظرية بهذا الخصوص، وهناك نقد آخر مشابه لذلك ويتعلق بأن تايلور حصر اهتمامه بمشكلات المستوى التشغيلى (Shop) حتى أن دراسة الإدارة بدت كما لو كانت تختص فقط بهذه المشكلات وهو أمر غير صحيح.

٤/٩/٢- ويشير البروفيسور "بيتر دراكر" الى ضعف آخر فى حركة الإدارة العلمية حيث وقعت فى خطأين هامين :-

الاول: هو الاعتقاد بأنه مادام من اللازم تحليل العمل الى ابسط حركاته فمن اللازم تنظيمه كسلسلة من الحركات الفردية، يؤدى كل منها اذا امكن عامل مستقل ومن الجائز أن تايلور أدرك الحاجة للتوحيد -

توحد الحركات - فى العمل ولكن معظم معاصريه واتباعه لم يدركوا ذلك، ومثل هذا المنطق مزيف، حيث يخلط بين مبدأ التحليل، ومبدأ العمل، فالاعتقاد أن احسن طريقة لاداء العمل هى طريقة تحليله خاطئ من اساسه.

الثانى: هو فصل التخطيط عن التنفيذ، وهنا ايضا نجد أن مبدأ تحليلاً قد خلط بمبدأ العمل. حقيقة ان لتايلور الفضل فى اكتشاف الفرق بين التخطيط والتنفيذ وفى تأكيد ان الاداء سيتحسن كلما سبق التنفيذ تخطيط كاف، ولكن لايعنى ذلك ان المخطط والمنفذ لابد أن يكونا شخصين مختلفين، فالتخطيط والتنفيذ جزآن منفصلان للعمل الواحد ولكنهما ليسا عاملين مختلفين فالشخص لايمكن أن يخطط طول الوقت ولايمكن أن ينفذ طول الوقت.

٣ - هنرى فايول

١/٣ فى نفس الوقت الذى ازدهرت فيه حركة الإدارة العلمية فى امريكا كان هنرى فايول ايضا يفكر فى، ويكتب عن العملية الإدارية على الشاطئ الاخر من المحيط الاطلنطي. وهنرى فايول مهندس فرنسى عين باحدى شركات التعدين فى سنة ١٨٧٠ وترقى بها حتى وصل الى منصب المدير الادارى فى سنة ١٨٨٨ وحقق نتائج عظيمة فى عمله، وكان فى خلال السنين التى قضاها كمدير ناجح يحاول التوصل الى مبادئ علمية مبسطة تشرح وظيفة المدير، وقام فايول فى سنة ١٩١٦ بنشر كتابه "الادارة العامة والصناعية" الذى تضمن نتائج ابحاثه ودراساته.

وتعد ابحاث فايول وتايلور مكملة كل منهما للآخر، فاختلاف خبرتهما وطبيعة عملهما ادت بأحدهما الى أن يركز اهتمامه على مستوى الإدارة

المباشرة بينما يركز الاخر اهتمامه على الإدارة العليا ثم يتدرج منها الى اسفل فتايلور بدأ حياته العملية فى اسفل السلم الإدارى ثم تدرج منه الى اعلى وكان احتكاكه بالعمال اكبر وتلمسه لمشكلات المستوى التشغيلى اكثر. اما فايول فكان أحد اعضاء المستوى الادارى الاعلى وبالتالى فكان يلم بمشكلات هذا المستوى اكثر من غيرها، وطبيعى أن يوجه لها اهتماماً أكبر مما يوجه للمشكلات الاخرى على مستويات ادنى.

٢/٣- تبويب انشطة المشروع لدى فايول :

وقد رأى فايول أنه يمكن حصر اوجه النشاط فى المشروع الصناعى فى ست مجموعات :-

١/٢/٣ - الوظيفة الفنية :

وتشمل هذه الوظيفة الابحاث الفنية الخاصة بالسلعة المنتجة ثم عملية الصنع وما تحتاج اليه من معدات وآلات وعمال وأخصائيين وهذه الوظيفة ولاشك على جانب كبير من الاهمية حيث فيها يتم تحويل المدخلات فى العملية الانتاجية الى مخرجات تسد احتياجات المجتمع وذلك طبقا للخطة الموضوعة والمسترشدة بامكانيات المشروع واحتياجات السوق. من هذا يتبين مدى الارتباط بين هذه الوظيفة ووظيفة تحديد احتياجات السوق. وقد تلقت الوظيفة الفنية فى عصر فايول اهتماما كبيرا يفوق بكثير الاهتمام الذى تلقته وظائف التسويق والتوزيع ولا ادل على ذلك من أن تايلور واتباعه وجهوا انتباههم لمشاكل المصنع تقريبا بصفة مفردة دون المشكلات الاخرى للمشروع على أن الاتجاه الحديث يحاول قلب ميزان القوى بحيث يكون للتسويق المكانة المعادلة على الاقل لوظائف الانتاج.

٢/٢/٣ - الوظيفة التجارية :

وتختص هذه بأنشطة البيع والشراء والمبادلة، واهمية هذه الوظائف تنبع من حقيقة انه لافائدة من انتاج السلع والخدمات (الوظيفة الفنية) اذا كان المشروع عاجزا عن تصريف هذه السلع والخدمات واقناع المشترين بأنها تشبع حاجاتهم. كذلك الناحية الشرائية لهذه الوظيفة عليها مسئولية توفير احتياجات الانتاج من مواد وخلافه ويدخل فى الوظيفة التجارية انشطة دراسة السوق وتحديد حاجاته ومراقبة المنافسين وتصرفاتهم وسياساتهم ومحاولة التنبؤ باتجاهات السوق والتطورات الممكنة وتنمية العلاقات مع المتعاملين مع المشروع سواء كانو موردين، مشترين، وسطاء أو غيرهم.

٣/٢/٣ - الوظيفة التمويلية :

وهى تشمل تقدير واحتساب الاموال اللازمة لانشاء وتشغيل المشروع والعمل على تدبير هذه الاموال سواء بالاشتراك أو بالأقتراض، أو باعادة استثمار الارباح المحققة، ثم مراقبة إستخدام هذه الاموال سواء استثمارها فى اصول ثابتة أو فى تدويرها كرأس مال عامل بحيث توفر احتياجات السيولة والكفاية، وتنظيم حركة القبض والدفع بحيث لاتحدث اختناقات تعطل أعمال المشروع أو تضر سمعته أو يتراكم فائض نقدى لالزوم له، ومرة اخرى نشير الى اهمية هذه الوظيفة مثل الوظائف الاخرى فبدون المال لن يقوم المشروع وبغير حسن ادارته سرعان ماينهار المشروع.

٤/٢/٣ - الوظيفة التامينية :

وتشمل جميع الانشطة الموجهة نحو المحافظة على كيان المشروع والعمل على بقائه وحماية اصوله والعاملين فيه من المخاطر ، فيجب

اتخاذ التدابير اللازمة لصيانه الممتلكات ضد الاتلاف أو الحريق أو السرقة وعمل اللازم نحو حماية العاملين من حوادث العمل وامراض المهنة، والتأكد من أن الاموال لاتتعرض للتبديد أو الضياع، والعمل على درء اخطار الاضرابات، وغيرها من الاضطرابات التى من شأنها عرقلة تقدم المشروع.

٣/٢/٥- الوظيفة المحاسبية :

وتشمل تسجيل عمليات المشروع بغرض احتساب مقدار الربح أو الخسارة وتحديد مديونية المشروع ودائنيته قبل الغير وتحديد مركزه المالى، وتشمل ايضا تصميم النظام المحاسبى المتبع ونظام التقارير والمتابعة بحيث تتوفر لدى الادارة البيانات الكافية التى تمكنها من اتخاذ القرارات السليمة وقد ادى تطور علم المحاسبية وتطور الادارات المحاسبية والاحصائية أيضا الى اتساع نطاق هذه الوظيفة بحيث يمكن النظر اليها على أنها وظيفة توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات والرقابة على الاعمال.

٣/٢/٦- الوظيفة الإدارية :

وهى وظيفة تتميز عن الوظائف الخمس السابقة بأنها الوظيفة العامة فى كل انشطة المشروع وتشمل التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة، ويشير فايول الى أن هذه الوظيفة بالذات هى غير المعروفة جيدا دون بقية الوظائف الاخرى والى اننا بحاجة الى دراستها ووضع أصول ومبادئ علمية لها وعلى ذلك خصص معظم كتابه لدراسة هذه الوظيفة.

ويمكن تقسيم كتاب فايول الى ثلاثة اقسام الأول ويختص بالقيم الإدارية والتدريب والثانى بالمبادئ العامة للإدارة والثالث بعناصر (وظائف) الإدارة.

٣/٣ - القيم الإدارية والتدريب :

أوضح فايول أن القيم الواجب توافرها فى الافراد العاملين بالمنشأة هى قيم طبيعية أو **بدنية** مثل الصحة والقوة والشكل وقيم **ذهنية** مثل القدرة على الفهم والتعلم والحكم على الأشياء وحضور الذهن، وقيم **معنوية** مثل الحزم والرغبة فى القدرة على تحمل المسئولية والاخلاص والكرامة وقوة العزيمة، وقيم تتصل **بالمعلومات العامة** التى لاتتصل مباشرة بالوظيفة المؤداة وقيم تتعلق **بالمعلومات الخاصة** بتلك الوظيفة وقيم ناشئة من **الخبرة العملية** وتشمل مجموعة الدورس والعبر التى يمكن للفرد استخلاصها من مزاولة العمل.

ولاحظ فايول أن الاهمية المعطاه لكل من الصفات السابقة تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة التى يشغلها الفرد ، وقال أنه بينما تعد القدرة الفنية أهم مايجب أن يتصف به العامل فان اهمية القدرة الادارية تزداد كلما تدرج الفرد فى السلم الادارى الى اعلى، ومن هنا وصل فايول الى أن الحاجة ماسه لمبادئ عامة للادارة ولتعلم هذه المبادئ والى أنه يجب فى تعليم الإدارة ان نسلك نفس الجدية التى نسلكها فى التعليم الفنى. ولم يفت فايول ان القصور والنقص فى التعليم الإدارى مرده الاساسى الى انعدام وجود نظرية للعملية الإدارية. ومن هنا كرس جهوده لمحاولة سد هذا القصور بمحاولة تقديم اطار نظرى يحوى مبادئ عامة علمية للإدارة ويشرح عناصر العملية الادارية والجزء التالى يلخص نتائج جهوده فى هذا الصدد.

٤/٣ - المبادئ العامة للإدارة :

لو كانت الحياة حولنا ثابتة ولو كانت الظروف المحيطة بنا جامدة لكان وضع مبادئ عامة قابلة للتطبيق فى كل مكان وكل زمان وتحت أى ظروف أمراً يسيراً ولكن الحقيقة غير ذلك فالحياة دائمة الحركة والظروف

دائمة التغير، ليس هذا فقط إنما هناك تنوع لاحدود له فى الظروف والاوضاع القائمة فى لحظة معينة وعلى ذلك فلابد من مراعاة المرونة فى تطبيق أى مبدأ كى يمكن تكييفه بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بوضع معين. هذه الحقيقة أدركها فايول، ولذلك حذر قراء كتابه بأن المبادئ التى اقترحها هى مبادئ مرنة وليست جامدة ويتحتم فى استخدامها مراعاة الظروف والملابسات الخاصة بالموقف الذى نستخدمها فيه.

وقد ادى البحث بفايول الى وضع **اربعة عشر مبدأ للإدارة** هى باختصار كما يلى :

٣/٤/١ - **تقسيم العمل** (Division of work) وهو نفس مبدأ التخصص الذى اقترحه الاقتصاديون من قبل عصر فايول كأساس ضرورى لرفع الكفاية فى استخدام العمال، على أن فايول استخدمه على نطاق ارحب من نطاق المصنع حيث أوصى بتطبيقه على جميع الاعمال بمختلف انواعها سواء كانت ادارية أو فنية.

٣/٤/٢ - **السلطة والمسئولية** (Authority and Responsibility) وهما متلازمتان فالسلطة تصحبها مسئولية والتى بدورها لابد ان تصاحبها السلطة اللازمة. وقد أوضح فايول أن السلطة تتركب من عنصرين الاول هو السلطة الرسمية (Official Authority) التى يستمدها المدير من وظيفته فى التنظيم ومركزه الرسمى والثانى هو السلطة الشخصية (Personal Authority) ويستمدها المدير من ذكائه وخبرته وخلقه وشخصيته وطريقة معاملته .... الخ.

٣/٤/٣ - **الضبط والربط** (Discipline) وهو احترام النظم واللوائح والاتفاقات ويقتضى ذلك الكفاءة فى المديرين على كل مستوى، والعدل فى الاتفاقات وفى تطبيقاتها والوضوح فى صياغتها وفهمها.

٣/٤/٤ - **وحدة الامر** (Unity of order) ويقضى هذا المبدأ بأن يتلقى الفرد الأوامر من مصدر واحد فقط حتى لايحدث تضارب فى الاوامر واضطراب فى الاعمال.

٣/٤/٥ - **وحدة التوجيه** (Unity of direction) ويقضى هذا المبدأ بأن النشاط المراد به تحقيق هدف واحد لابد أن يكون مصدر التوجيه له واحد. فمبدأ وحدة الامر يختص بتوجيه الافراد ومبدأ وحدة التوجيه يختص بتوجيه النشاط.

٣/٤/٦- خضوع المصالح الشخصية للصالح العام:

(Subordination of Individual Interest to General Interest)

فيجب على الدوام أن تفضل مصلحة المشروع على مصلحة الفرد واذا حدث تعارض فمسئولية الإدارة هى التوفيق بين المصلحتين.

٣/٤/٧- مكافأة الافراد:

هذا المبدأ يقوم على مكافأة العاملين مكافأة عادلة تتناسب مع جهودهم فى نفس الوقت لا تضر بصاحب العمل أى يجب أن تحقق المكافآت الرضا لكل من المشروع والعاملين فيه.

٣/٤/٨ - **المركزية:** (Centralization) حيث يتم تركيز السلطة أو توزيعها حسب احتياجات التنظيم.

٣/٤/٩ - سلسلة التدرج الإدارى:

وهذا التسلسل يسير تبعا للسلطة من أعلى الى اسفل ويجب على كل فرد أن يلتزم بهذا الخط والا يتجاوزه دون داع عند الاتصال برؤسائه.

٣/٤/١٠- **الترتيب والنظام** (Order) ويشمل ترتيب ونظام عادى للعنصر غير

البشرى (Material Order) وترتيب ونظام اجتماعى للعنصر البشرى (Social Order) فيجب أن يكون هناك مكان مناسب لكل شئ ولكل فرد.

١١/٤/٣ - المساواة (Equity) فتحقيق المساواة والعدالة بين الافراد وفى معاملتهم هو اقصر الطرق الى كسب ثقتهم وضمان اخلاصهم فى العمل.

١٢/٤/٣ - استقرار العاملين (Stability of personnel) فتكاليف دوران العاملين باهظة سواء من ناحية اختيارهم أو تدريبهم أو ... الخ كذلك من ناحية تأثيره على كفاية الاداء، ولذلك اوصى بأن الادارة يجب أن تحاول جهدها ان تضمن إستقراراً نسبيا فى الافراد المشتغلين بالمنظمة.

١٣/٤/٣ - روح الابتكار والمبادرة (Initiative) فالشخص الذى يتمتع بالذكاء يود دائما أن يمارس قدرته على التصرف من عندياته عند اللزوم، ويجب على الادارة أن تطور فيهم هذه الروح باشراكهم فى التخطيط واحترام افكارهم المبتكرة بما يعود على الفرد بالرضا النفسى وعلى التنظيم بالفائدة من الابتكار.

١٤/٤/٣ - روح التعاون والتضامن : (Esprit de corps.) فالاتحاد قوة وبالتالى يجب على الادارة ان تنمى الروح الجماعية فى التنظيم ويؤكد فايول فى هذا الصدد اهمية العمل على هيئة فريق (Team) كما يؤكد اهمية عملية الاتصال (Communications) لتنمية هذه الروح.

٥/٣ - عناصر الادارة (Elements of Management) اعتبر فايول عناصر الادارة هى وظائف الادارة (Functions) وكان من رأيه أن تلك العناصر العلمية للإدارة (أى الوظائف الإدارية) خمسة : التخطيط، والتنظيم، واصدار الاوامر، والتنسيق، والرقابة.

وقد أولى فايول وظيفة التخطيط اهتماما خاصا وخصص لدراسة احد

جوانبها وهو التنبؤ حيزا كبيرا فى كتابه، حيث اعتبرها وظيفة على جانب كبير من الخطورة اذ أن واجب المدير هو محاولة توقع الاحداث قبل وقوعها وبالتالى الاستعداد لها وتلافى المشكلات قبل وقوعها، وذلك بوضع خطة العمل تشمل تحديد النتائج المطلوب تحقيقها والوسائل التى سوف تتبع لتحقيقها والبرنامج الزمنى للأداء وخطواته وتسلسله، ورأى فايول أن التخطيط الجيد يجب أن يتصف بالوحدة والدقة والمرونة والاستمرار والوضوح كما أنه من الواجب أن تبنى الخطط والتنبؤات على أساس متين من المعلومات الدقيقة الخاصة بالماضى والحاضر والتحليل السليم لها بحيث يكون التنبؤ بالمستقبل اقرب الى العلم منه الى الحدس والتخمين.

واعتبر فايول التنظيم هو الوظيفة الخاصة بامداد المشروعات بما يلزم من مواد ومعدات واموال وافراد وتحديد وترتيب العلاقات فيما بين الافراد بعضهم البعض وفيما بين الاشياء بعضها البعض بما يتمشى مع تحقيق الاغراض التى انشئ ويعمل المشروع للوصول اليها، وكذلك التنسيق فيما بين كل هذه العناصر والاختيار السليم للافراد والعاملين وتدريبهم التدريب اللازم وكان من رأيه أن تولى الإدارة التدريب اهتماما كافيا لانه هو نقطة البداية فى رفع مستوى الأداء.

أما وظيفة اصدار الأوامر فتتطلب من المدير أن يكون على معرفة تامة بالعاملين وان يبعد غير المناسب منهم عن العمل وان يلم الماما كافيا وحقيقيا بالارتباطات التى يرتبط بها المشروع والمشتغلين به وان يكون مثالا طيبا لمرؤوسيه، وان يقوم بمراقبة دورية للتنظيم مستخدما الخرائط التنظيمية اللازمة، وان يكون على اتصال دائم بمرؤوسيه، ويوطد علاقته معهم وأن يعمل على أن ينشر بينهم روح الوحدة والنشاط والابتكار والاخلاص وأن يجمع العاملين معه فى مؤتمرات متكررة للتشاور ودراسة مشكلات العمل تمهيدا لوضع حلول لها وأوصى فايول بألا يشغل المدير نفسه بالتفصيلات وان يكرس جهده للأمور الهامة ويترك الامور التفصيلية لمرؤوسيه.

وقصد فايول بالتنسيق ايجاد الترابط والتجانس بين الاعمال وبين الاشخاص المنوط بهم تنفيذها مع المحاولة الدائبة لتحقيق التعاون بينهم والحقيقة ان فايول وجد بعض الصعوبة فى محاولة فصل وظيفة التنسيق عن الوظائف الاخرى فالتنسيق فى الواقع هو الحصيلة الاجمالية لعملية الإدارة.

وعرف فايول الرقابة بانها عملية التأكد من أن كل عمل قد تم تنفيذه طبقا للخطة المرسومة وتبعا للأوامر المصدرة والاجراءات الموضوعة واكد ان الرقابة الفعالة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة وان تشمل مقاييس دقيقة للاداء وللانحراف فيه وأن يتبعها تصحيح الانحراف والإجراءات اللازمة لمنع تكراره.

٦/٣ - هنرى فايول فى الميزان :

ولاريب فى أن الدور الذى لعبه هنرى فايول فى وضع اطار نظرى للعملية الإدارية، قل أن نجد له نظيرا بين مفكرى إدارة الاعمال فى مختلف العصور. لقد بنى فايول ملاحظاته على خبرته الطويلة الناجحة وعلى الوضوح الذهنى الذى كان يتصف به، فجاءت ملاحظاته - وان لم تبلغ مستوى النظرية المتكاملة - غاية فى الدقة والسلامة ومازال معظم ماكتبه فايول يحتفظ بصلاحيته حتى الآن. وخاصة فى تحليله لمبادئ الأدارة وعناصرها. حقيقة أن فايول قد وجد من الصعب تمييز طبيعة وظيفة التنسيق عن الوظائف الاخرى ولكن تبويبه للعناصر الاخرى مازال معمولا به حتى الوقت الحاضر. وذلك باعتبار ان وظيفة اصدار الاوامر هى بمقتضى التفسير لمضمونها الذى اورده فايول هى وظيفة التوجيه المتعارف عليها حاليا والخلاف لايتعدى التسمية.

ومازال تعريف فايول للرقابة كعملية تقيس الأداء وتقارنه بالخطة وتحديد الانحراف وتعمل على تصحيحه وتلافيه فى المستقبل هو التعريف المأخوذ به فى دوائر النظرية الحديثة للإدارة، ولم يزد عليه غير فكرة الرقابة المانعة والتى تقضى بمحاولة منع الانحراف قبل وقوعه بالاضافة للنشاط الخاص بتصحيح الانحراف

الذى وقع بالفعل وآمن فايول ايضا بمبدأ عمومية الإدارة حيث كان يكرر فى كتابه أن المبادئ والاصول التى اقترحها قابلة للتطبيق ليس فى المشروعات الصناعية فحسب وانما ايضا فى التنظيمات السياسية والدينية وغيرها.

غير أن فايول فى تقسيمه لوظائف المشروع قصر حدود الوظيفة الفنية على عمليات الانتاج ثم عدد بعدها الوظائف التمويلية والتجارية ... الخ. ويميل الاتجاه الحديث الى اعتبار ان جميع أوجه النشاط فى المشروع تقع فى قسمين فقط: نشاط ادارى ونشاط فنى ويزاول النشاطات فى أى مجال من المجالات سواء كان مجال الانتاج أو البيع أو المحاسبة ... الخ.

وشرح فايول السلطة بأنها تشمل السلطة الرسمية والسلطات الشخصية يختلف اختلافا طفيفا عن النظرية الحديثة للإدارة اذ تبعاً للأخيرة يستمد المدير السلطة الرسمية من حقيقة شغله لمنصب معين بينما تقع السلطة العملية فى يد العاملين ولايستطيع المدير الحصول عليها بدون موافقتهم عن طريق مهارته وخبرته وخلقه ومعاملته، والمحصلة فى التحليلين واحدة تقريبا.

إن القيمة الحقيقية لاعمال فايول تكمن فى أمرين : الاول هو تحليله المنظم للعملية الإدارية والثانى هو مناداته بأن الإدارة يمكن ويجب أن تعلم، فكل من هذين الأمرين يعد تفكيرا ثوريا بالنسبة للعصر الذى كان يعيش فيه فايول، وتغييرا جذريا للمفاهيم السائدة فى ذلك الوقت.

٤ - هنرى جانت

كان "هنرى جانت" أحد زملاء "فردريك تايلور" وعمل معه فى نفس الشركة ومارس الاعمال الاستشارية فى الصناعة مسترشدا بأفكاره واقترح بعض التحسينات فى نظام تايلور للأجور وقد تميز عن تايلور فى أنه اهتم بالنواحى النفسية فى الإدارة والانتاج فاشار بأن معنوية العامل لها تأثير كبير على العمل، وبأهمية المكافآت غير المالية فى زيادة الانتاج. تلك بالطبع كانت نقطة غير

مستوفاه فى ابحاث تايلور حاول جانت معالجتها واوصى بان الادارة مسئولة عن خلق المحيط التنظيمى الملائم من الناحية النفسية للعمال ويُذكر لجانت أيضا إشارته للوظيفة الاجتماعية للإدارة من حيث اسهامها فى رفع مستوى المعيشة فى المحيط الاجتماعى وفى الرواج الاقتصادى عن طريق رفع مستوى الكفاية الانتاجية.

٥ - فرانك جلبرت

كان "جلبرت" من معاصرى تايلور ايضا وتأثر بأبحاثه وافكاره، وكان مهتما حتى قبل تايلور بدراسة طرق العمل واقتراح تحسينات كثيرة يمكن ادخالها على طرق العمل فى صناعة البناء التى كان يعمل بها، وكان اهتمامه بالعامل الشخصى فى زيادة الانتاج من أهم مايميز آراؤه.

٦ - هارنجتون امرسون

اهتم "امرسون" بموضوع الكفاية الانتاجية وتوصل فى ابحاثه الى اقتراح احد عشر مبدأ علميا للكفاية لايزال اغلبها معمولا به حتى الان مثل مبادئ توزيع الاعمال وتحديد الاختصاصات ووضع معايير الأداء وجدولة الاعمال. اشار امرسون ايضا الى أهمية الدور القيادى الذى تقوم به الإدارة فى توجيه المشروع، ورأى أنه يجب فى التنظيم الجمع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

٧ - مارى باركرفوليت

قامت "مارى فوليت" فى أواخر العشرينات بنشر مجموعة من المقالات عن اصول ومبادئ الإدارة مدعمة بامثلة من الحياة العملية. لم تكن مارى فوليت تهتم بالتطبيق الإدارى اكثر من اهتمامها بالمبادئ والاصول التى تحكم هذا التطبيق أو التى يمكن استنتاجها منه، واهتمت مارى فوليت بالجانب الانسانى للإدارة والنظر للإدارة على أنها عملية اجتماعية مرتبطة اشد الارتباط بنفسية الافراد وعواطفهم

والعلاقات فيما بينهم على كل المستويات الإدارية والعمالية وآمنت ايضا بأن المشروع هو اداة اجتماعية شعارها الخدمة قبل أى شئ آخر، والحقيقة أن مارى فوليت ببعد نظرها واصالة فكرها توصلت الى مبادئ عديدة أصيلة فى شئون العلاقات الانسانية ودور النواحى الانسانية فى الإدارة واثبتت البحوث فيما بعد صحة ماكانت تنادى به عن عقيدة ونتيجة وضوح رؤيتها.

٨ - تجارب الهوثورن (The Hawthorne Experiments)

لقد كانت الدراسات والتجارب التى اجريت فى (Hawthorne Works) التابعة لشركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة أول دراسة متكاملة ومركزه على السلوك الانسانى[٤]، اذ فى حين كان تايلور واتباعه متأثرين بنظره هندسية لمشكلات الادارة، فان تجارب الهوثورن طبقت اساليب اجتماعية سيكولوجية على المشكلات الإدارية وفتحت الطريق لتطوير نظرية السلوك الانسانى فى التنظيم وركزت حول ابراز اهمية العوامل الاجتماعية فى التنظيم وصححت بعض المفاهيم السائدة الخاطئة عن سلوك الافراد فى اطار تعاونهم لانجاز عمل ما.

فبين عامى ١٩٢٧، ١٩٣٣ اجرى التون مايو وروثلز برجر وديكسون تجارب غاية فى الاهمية فى ميدان علم النفس الصناعى وكانت الشركة قد استقدمت "مايو" وفريق باحثيه للقيام بدراسة رئيسية بورش هوثورن بشيكاجو وذلك لأنه على الرغم من أن الشركة كانت من الشركات المتطورة والمتقدمة فى اساليبها بالمعايير السائدة آنذاك، فقد لوحظ أن اغلب العمال غير راضين عن اوضاعهم، ولقد حاول خبراء الكفاية أن يتغلبوا على المشكلة باستخدام الاساليب المعروفة - كتغيير ساعات العمل وتوزيع فترات الراحة وتغيير مدتها وتغيير الظروف المحيطة كدرجة الاضاءة، وتبسيط وتحسين طرق العمل، .. الخ- ولكن جهودهم لم تأت بأى نتائج مشجعة.

ولقد بدأ "مايو" ورفاقه التجارب بنفس المنطق الموروث عن تايلور وجلبرت فافترضوا ان كل عامل هو وحدة مستقلة منعزلة، أو آلة بشرية يمكن قياس

سلوكها وادائها وتغييرها حسب الطلب، وافترضوا بالتالى أن العوامل الرئيسية المؤثرة فى انخفاض انتاجية العامل هى : عدم ملاءمة الظروف المادية المحيطة بالعمل كارتفاع الرطوبة أو انخفاض الاضاءة أو زيادة الضوضاء أو عدم كفاية التدفئة، والتعب بسبب سوء توقيت وتوزيع فترات الراحة، أوتضييع وقت العامل فى أداء حركات غير ضرورية أوعدم فعالية الحوافز الأجرية أوغير ذلك من العوامل المادية المتعلقة بالعامل ومحيط عمله.

على أن فريق الباحثين اكتشف مع تقدم التجارب أن كل الفروض التى بدأ بها فروض خاطئة، وثارت شكوكهم حول وجود عوامل خارج سيطرتهم وغير معروفة لهم تؤثر فى الموقف، وأدت هذه العوامل الى فشل التجارب المبنية على الفروض الاصلية تماما، لقد وجد الباحثون أن الانتاج يتزايد بصرف النظر عن أى تغيير يجرونه فى الظروف المادية وكان من الواضح أن مجرد شعور العمال بأنهم تحت الملاحظة ادى الى تحسين الانتاج وعلى الرغم من أن التجارب كانت فاشلة تماما من وجهة نظر الفروض الاولى فقد كانت من ناحية اخرى ناجحة نجاحا مذهلا فى بيان ان هناك عوامل اخرى أكثر أهمية بكثير من ظروف العمل المادية أو ساعات العمل أو الاجور.

استهدفت التجربة الأولى تجربة الاضاءة وقياس تأثير الاضاءة على كمية الانتاج بافتراض أن الاضاءة الافضل تؤدى الى انتاج أكبر وتم اختيار مجموعتين من العمال واحدة تجريبية واخرى قياسية، وعندما زيدت الاضاءة حدث ماكان متوقعا اذ زاد الانتاج لمجموعة التجربة زيادة كبيرة، على أن مالم يكن متوقعا هو زيادة انتاج المجموعة القياسية التى لم تغير فيها ظروف الاضاءة ولكن ذلك ماحدث، وبعد ذلك خفضت الاضاءة لمجموعة التجربة ولدهشة الباحثين زاد الانتاج مرة اخرى. كان من الجلى اذن ان هناك عوامل اخرى غاية فى الأهمية تؤثر فى الموقف وتخرج عن سيطرة التجربة (٥).

وكانت الخطوة الطبيعية التالية هى اجراء تجارب أخرى لاستكشاف هذا العنصر المجهول.

وفى تجربة ثانية اختار "مايو" وزملاؤه عاملتين، وطلبوا منهما أن تكونا جماعة العمل الخاصة بهما، والمكونة من ٦ فتيات وذلك باختيار ٤ فتيات أخريات للانضمام اليهن. واشتغلت الجماعة بتجميع احد اجزاء جهاز التليفون، وتم تسجيل كمية الانتاج لدى بدء التجربة، ثم سجلت التغيرات فى معدلات الانتاج على مر خمس سنوات كاملة وقد رافق الفتيات اثناء العمل مراقب يعطيهن المعلومات عن التجربة ويتلقى منهن اية شكاوى أو اقتراحات ونصائح بخصوص التجربة، ومع اجراء التغييرات فى ظروف العمل، تم تسجيل النتائج التى كانت كما يلى :

١ - فى بداية التجربة اشتغلت الفتيات ٤٨ ساعة اسبوعيا بما فى ذلك يوم السبت وبدون فترات راحة وكان معدل الانتاج المتوسط ٢٤٠٠ وحدة اسبوعيا لكل فتاة.

٢ - طبق نظام الاجر بالقطعة لمدة ٨ أسابيع وكانت النتيجة زيادة فى الانتاج.

٣ - أدخلت فترة راحة فى الصباح وأخرى بعد الظهر ومدة كل منهما ٥ دقائق وزاد الانتاج مرة ثانية.

٤ - زيدت كل من فترتى الراحة الى ١٠ دقائق وزاد الانتاج بدرجة كبيرة.

٥ - ادخلت ٤ فترات راحة كل منها ٥ دقائق، وانخفض الانتاج بنسبة بسيطة حيث شكت الجماعة من أن تعدد توقف العمل قد قلل من الانتاج.

٦ - اعيد نظام فترتى الراحة بمدة ١٠ دقائق لكل فترة، مع تقديم وجبة ساخنة مجانا للعاملات ومرة اخرى زاد الانتاج.

٧ - سمح للفتيات بترك العمل فى الرابعة والنصف بدلا من الخامسة وزاد الانتاج ثانية.

٨ - سمح لهن بترك العمل فى الرابعة، ولم يتغير الانتاج تغيرا يذكر.

٩ - خفضت ساعات العمل الاسبوعية الى ٤١ ساعة مع منح السبت اجازة بالاضافة الى الاحد، ولم يتغير الانتاج تغيرا يذكر.

١٠ - ازيلت كل التحسينات واعيدت الظروف التي بدأت بها التجربة ٤٨ ساعة عمل اسبوعيا وبدون فترات راحة ، بدون نظام الاجر بالقطعة و بدون وجبات مجانية لفترة ١٢ ساعة اسبوعيا ، وكان من المتوقع ان ازالة كل التحسينات المادية ستؤدى الي انقاص الانتاج بدرجة كبيرة و لكن ذلك لم يحدث ، فقد ظل الانتاج عند اعلي رقم وصل اليه وهو ٣٠٠٠ وحدة في الاسبوع لكل فتاة .

لقد ثبت اذن ان العوامل المادية كعدد ساعات العمل أو الحوافز الاجرية ليست ذات تأثير مستقل علي انتاجية العمال و انما هي مجرد أجزاء من ضمن موقف كلي (Total Stituation) و بالتالي لايمكن التعرف علي تأثيرها بمعزل من الموقف الكلي ، و كان من الواضح ان اخضاع الفتيات للتجربة قد اعطاهن شعورا بالاهمية و كان هذا الشعور مسئولا جزئيا علي الاقل عن زيادة الانتاج أى ان الاعتبارات النفسية - وليس المادية لعبت الدور الاول في الموقف .

ومن بين الدراسات الاخرى التي اجريت في سلسة البحوث تلك التي انصبت علي (Bank Wiring Observation Room) وفيها سعي فريق الباحثين الي ملاحظة سلوك الجماعة الصغيرة في ظل الظروف العادية بقدر الامكان فيها ولم تقم الادارة بادخال اى تعديلات علي ظروف العمل أو نوعيته طوال فترة الدراسة ، وكان التغيير الوحيد هو نقل جماعة العمال البالغة ١٤ شخصا الي حجرة مستقلة حتي تتيسر ملاحظتهم ، وتسجيل سلوكهم و انتاجهم و محادثاتهم وخلافاتهم بواسطة مراقب يقيم معهم بنفس الغرفة ، وفي نفس الوقت عن طريق اجراء سلسلة من المقابلات مع كل منهم علي انفراد و في سرية تامة وقد استمرت

الدراسة ٦ شهور واجريت خلالها ٢٠٠٠ مقابلة ولا يتسع المجال للخوض في تفاصيل الدراسة اكثر من ذلك أو التعرض لنتائجها باسهاب ، و انما يكفينا ذكر ان تلك الدراسة اثبتت ان مجموعة العمال سرعان ما اتخذت شكل جماعة متماسكة ذات هيكل اجتماعي منظم و تقسيم اجتماعي لا لبس فيه و انماط سلوكية محددة و معايير وقيم متميزة وطرق للاتصال و العلاقات خاصة وقائد غير رسمي لا خلاف عليه .

ولوحظ ان كل عضو في الجماعة التزم بالانماط السلوكية أو العادات الاجتماعية التي تفرضها الجماعة فاذا شذ عنها سرعان ما عاقبته الجماعة بوسائلها الخاصة فيضطر إلى العودة الي الالتزام شأنه شأن الاخرين ، وتدخلت الجماعة في سلوك اعضائها الي حد الزم كل عضو أن يقيد كمية انتاجه عند حد معين لا يزيد عنه أو ينقص كثيرا وذلك رغم اغراء نظام الحوافز الأجرية المطبق علي زيادة الانتاج و لوحظ أيضاأن نفوذ قائد الجماعة كان اقوى بكثير من نفوذ الملاحظ (القائد) الذى عينته الادارة .

وباختصار شديد ، فان تلك الدراسة اثبتت ان الافراد لا يعملون بالتنظيم كأفراد و انما كأعضاء في جماعات صغيرة وان تلك الجماعات تمارس تأثيرا بالغا علي سلوك اعضائها ،وان اعضاء الجماعة لا تحركهم فقط الدوافع المادية وانما دوافع اجتماعية وسيكولوجية ، وخاصة المركز الاجتماعي الذى تسبغه الجماعة علي العضو ، واتاحة الفرصة له بأن يشارك في صنع القرارات داخل الجماعة والتي غالبا ما تكون متعارضة مع أهداف الادارة واشعار الجماعة للفرد بالامان كعضو فيها وفي مقابل كل هذه الاشباعات النفسية التي تكفلها الجماعة للعضو يتوقع منه ان يلتزم تماما بالانماط السلوكية والقيم التي تحددها الجماعة واكثر الاعضاء التزاما هوالذى يحقق اعلي مركز اجتماعي داخلها .

وسوف نعود الي تناول بعض النتائج المترتبة علي تجارب ودراسات الهوثورن فيما بعد عندما نناقش موضوعات تالية كالتنظيم غير الرسمي والقيادة والحفز ...الخ.

٩- رواد آخرون :

بالاضافة الي العرض السابق الذى تناولنا فيه بشيء من التفصيل جهد الرواد الأوائل في وضع وتطوير نظرية الادارة ، لابد لنا من اشارة ولو سريعة الي غيرهم من الرواد الذين ساهموا بوضع لبنات متفاوتة الاهمية في البناء النظرى .

وفي مقدمة هؤلاء لابد ان يأتي "ماكس فبر" عالم الاجتماع الالماني الذى اكد ان البيروقراطية هي النموذج الامثل للتنظيمات الكبيرة (٦) فعلي الرغم من ان "فبر" قد أدرك أهمية القيادة الشخصية ، فقد كان علي يقين بأنه لاغني مطلقا عن القيادة البيروقراطية في حالة التنظيمات الكبيرة التي تسود المجتمع الحديث ، ولقد حدد "فبر" خصائص النموذج البيروقراطي كما يلي :

١ - التركيز علي شكل التنظيم و اعطاؤه اهمية كبيرة .

٢ - التزام التنظيم بمبدأ تسلسل السلطة بحيث يكون كل مستوى مسئولا امام مستوى اعلي منه .

٣ - اختيار العاملين علي اساس كفاءتهم و قدراتهم علي اداء اعمال متخصصة محددة .

٤ - تحديد المسئوليات تحديدا واضحا .

٥ - تحديد السياسات و الاجراءات تحديدا واضحا و مقدما والتزام الافراد بها .

٦ - الاحتفاظ بسجلات و ملفات كاملة لكل التصرفات و القرارات و القواعد.

هذا وقد تعرض "فبر" للنقد الشديد سواء بخصوص طريقته في التحليل أو أغراضه منه ، أ و بخصوص النموذج الذى قدمه و اتهمه البعض بأنه اخذ البيروقراطية وأراد اعتبارها نموذجا تحتذى به التنظيمات في مختلف ارجاء العالم، ومع ذلك فربما يكون من المنصف بدرجة أكبر أن نقول أن "فبر" كان علي

الاقل نقطة بداية العمل علي الطريق الذى اكمله من جاء بعده من دارسين للادارة ومهتمين بها فى مجال الإدارة العامة والمنظمات الكبيرة.

وهناك ولا شك الدور الكبير الذى لعبه "الفريد سلون الصغير" (Alfred (P.Sloan, Jr.) والذى وضع خطة تنظيمية متكاملة لشركة جنرال موتورز الشهيرة و كذلك هناك "راسل روب" (Russel Rob) الذى القي عدة محاضرات عن التنظيم بجامعة هارفارد في سنة ١٩١٠ ثم من بعده هنرى دنيسون (H.S.Denisson) الذى نشر كتابا عن المشكلات الانسانية و الهيكلية في سنة ١٩٣١، وقبل الحرب العالمية الثانية مباشرة ظهر كتاب شستر برنارد (Chester I . Bernard) - وظائف المدير (The Functions of the executive) والذى ركز فيه علي الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية والخلقية في التنظيم الادارى و الوظائف الادارية .

والحقيقة ان قائمة الرواد طويلة ، ولا تفسح المساحة المتاحة لنا هنا ان نتعرض لها بالتفصيل و نكتفي بأن نحول القارىء المهتم بالاطلاع علي تفصيلات اكبر الي كتاب (L.Urwick and E.F.L Brech, The Making of Scientific Management , Management Puplicatons Trust, London, 1940,).

هوامش الفصل الثالث

1 - Meary H. Albers, Principles of Organization and Management. John Wiley and Sons Ltd N. Y. 1961. P. 14.

2 - P. F. Drucker, The Practice of Management, Harper and Row. 1954, P. 8.

3 - Albers, op. cit., P. 10.

4 - For full account refer to F.f Roethlisberger and William J. Dickson, Management and the Worker. Harvard University Press, Cambridge, 1939.

(٥) - وتلك العوامل هى بالطبع العوامل السيكولوجية التى لم تكن متوقعة فى ذلك الوقت. فى ذلك يقول الدكتور فؤاد شريف: "لقد اضاءت تجربة الاضاءة جانبا مظلما من جوانب النظرية الكلاسيكية" انظر كتابه: ادارة الافراد.

(6) Max Weber, Theory of Social and Economic Organizations, translated by A.M.Henderson Talcott University Press, New York 1947, P. 337 .

الباب الثاني

قضية التخطيط وإتخاذ القرارات (المشكلة والحل)

* الفصل الرابع : تحديد المشكلة التخطيطية.
* الفصل الخامس : طبيعة التخطيط.
* الفصل السادس : اتخاذ القرارات.
* الفصل السابع : حالات تطبيقية فى التخطيط الاستراتيجى.
* الفصل الثامن : حالات عملية فى التخطيط على مستوى الدولة.

الفصل الرابع

تحديد المشكلة التخطيطية

الفصل الرابع
تحديد المشكلة التخطيطية

مقدمة:

تمثل المشكلة التخطيطية أخطر تحدٍ يواجه الدول النامية، لأن التخطيط هو المخرج الوحيد الممكن لها من أوضاعها المتخلفة، ومع ذلك فإنه المجال الذى يتجسد فيه التخلف بدرجة كبيرة، يستعرض هذا الفصل بعض مظاهر ومشكلات التخطيط فى الدول النامية تمهيداً لمناقشة الأسس العلمية للتخطيط واتخاذ القرارات فى الفصول التالية.

١ - اختلاط المفاهيم:

من أهم المشكلات التى تواجه الدول النامية مشكلة إختلاط المفاهيم وعدم وضوحها حيث تستخدم الألفاظ الواحدة لتعنى مدلولات مختلفة، ويزداد الميل لإستخدام المصطلحات الضخمة أو الحديثة للإيحاء بضخامة العمل أو خبرة الأشخاص، وعادة مانلاحظ فى الدول النامية أن ألفاظاً كالخطط والبرامج والإستراتيجيات والسياسات تستخدم بإسراف شديد من قبل المتخصصين وغير المتخصصين فى حين نجد أن الواقع العملى يشير بأن الكثيرين لايدركون حتى معانى الألفاظ أوالفروق بينها، وتسمع على سبيل المثال أن خطتنا هى **"مضاعفة الدخل القومى"**- فى حين أن ذلك هدفاً وليس خطة، وتسمع أن سياستنا هى **"إنشاء ٥٠ ألف شقة فى السنة"** ومرة أخرى تلك ليست بسياسة وإنما هى غاية. وغالباً مالاتتحقق فى ظل غلبة الشعارات والنوايا على الأعمال والخطط الحقيقية، وتلك مشكلة أخرى.

٢- الصورية والمظهرية:

ونلاحظ أيضاً أن الإستسلام للمظاهر البراقة أكثر من الجوهر والمضامين الحقيقية يسود كثيراً من الأعمال خصوصاً فى مجال التخطيط، حيث يتعلق التخطيط بتصورات عن أعمال فى المستقبل عادة ماتكون غير ملموسة، ويسهل بالتالى إعطاء التقديرات غير الدقيقة أو غير المبنية على أساس سليم من قبل الأشخاص غير الأكفاء، طالما أن خطأ تلك التقديرات لايظهر على الفور، وإنما يظهر فى المستقبل.

وغالباً مايصاحب هذا الميل للصورية والمظهرية اهتمام شديد بالشكليات والإجراءات واستمارات استيفاء البيانات ومجلدات الخطة ونماذج الإحصاء، وما إلى ذلك دون إدراك حقيقى لمضمون الخطط والبرامج، ودون إهتمام أيضاً.

٣- المغالاه فى تحديد الأهداف:

ونلاحظ أن أغلب الدول النامية إذ تضع خطة للتنمية أوللتصنيع أو لزيادة الدخل القومى أو تنمية الصادرات، أو ما إلى ذلك، نلاحظ أن المسئولين عادة مايبالغون فى تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها فى الخطط بشكل لايتناسب مع الإمكانيات المتاحة أو الممكن إتاحتها، ويتخذ تحديد الأهداف طابع الوعود أكثر منه الاستناد إلى الدراسات السليمة والتقديرات الدقيقة لما يمكن تحقيقه ومايزمع بالفعل تحقيقه.

ويساعد على مثل هذا الاتجاه عدم الإستقرار فى التشكيلات الوزارية فى الغالب بمعنى أن كبار المسئولين فى الحكومة يعلمون أن فترة استمرارهم فى أماكنهم محدودة، وانهم بالتالى سيخرجون من تلك الأماكن قبل أن يظهر عجزهم عن تحقيق الأهداف المغالى فيها، ويرتبط هذا بمشكلة أخرى، نناقشها أدناه.

٤ - عدم الإستمرارية:

رغم أن الأساس الأول لأية عملية تخطيطية هو الإستمرارية فى الخطط، والاستمرارية فى النظام التخطيطى، فإننا نلاحظ فى الدول النامية انعدام تلك الاستمرارية إلى حد أن الكثير من الخطط تلغى أو تعدل بمجرد حدوث تغيير فى المسئولين الإداريين عنها أو تغيير فى القيادات الوزارية أو السياسية، كما أنه ليس هناك نظام محدد مقدماً ومعروف لخطوات تجميع بيانات التخطيط وتصنيفها وتحليلها وإعداد الخطط ومراجعتها بشكل مؤسسى وإنما الأمر يتأثر إلى حد كبير جداً بالأشخاص، ويخضع لرؤية وربما أمزجة هؤلاء الأشخاص.

وربما يدل على هذا أن أغلب الخطط الخمسية للتنمية فى الدول النامية لاتكمل، وإنما تعدل قبل مرور سنواتها الخمس ليس فقط لأخطاء فيها - وهذا سبب هام - وإنما أيضاً لإشباع الرغبة فى تعديل الخطط لمجرد التعديل مع تغير القيادات والمسئولين.

٥- نقص الدراسات والمعلومات:

حيث تؤدى العجلة فى إعداد الخطط والمظهرية فيها وعدم الاستمرارية أيضاً إلى عدم الاهتمام بالدراسات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطط على أساس سليم، وتسود روح الاجتهاد والفهلوة استناداً إلى طول الخبرة "**وحصافة**" الرأى كبديل لإجراء الدراسات المتكاملة للمشروعات الجديدة أو الخطط الجارى إعدادها أولتقويم الأوضاع القائمة.

ورغم أن توافر المعلومات الكاملة ١٠٠٪ أمر غير ممكن وبالتالى فمن المحتم الاستناد إلى الخبرة والتقدير الشخصى لتكملة النقص فى المعلومات، فإن الضرب عرض الحائط بأهمية المعلومات من الأصل أو الاستناد الكامل للاجتهاد الشخصى أمران يمثلان خطورة هائلة على أية عملية تخطيطية. والطريف أن الباحث عن معلومة فى الدول النامية عادة مايحصل عليها مختلفة باختلاف المصدر، ممايعكس عدم الدقة وعدم العناية بإعداد وتجهيز المعلومات.

ويزيد الأمر صعوبة أن أجهزة المعلومات على عجزها وقصورها عادة ماتحيط نفسها بهالة من السرية والتكتم وجو المخابرات الحربية وتصبح كل معلومة سرية، ويصبح الإطلاع على أى معلومة مثاراً للشبهات وإفشاؤها خيانة وطنية، ويسيطر كهنوت تلك الأجهزة على القيادات السياسية فتقتل روح البحث العلمى، ويصعب إجراء البحوث والدراسات من الأصل، كما لايدرى أحد ولايجرؤ أحد على التساؤل حول أساليب جمع البيانات ومدى دقتها.

٦- قصورالأجهزة التخطيطية:

وسواء تحدثنا عن المستوى الجزئى أو المستوى الكلى فى الدول النامية فإننا نلاحظ قصوراً شديداً فى كفاءة الأجهزة التخطيطية وفى ترتيباتها التنظيمية وكذلك فى مدى توافر الكفاءات والخبرات المدربة فى مجال التخطيط، ونجد إدارات التخطيط فى الشركات والوزارات فى بعض الأحيان مجرد أماكن "**يركن**" فيها الأشخاص غير المرغوبين، كما نجد أن دور وزارات التخطيط وأجهزة التخطيط يكون غير واضح، والتنسيق بينهما وبين الأجهزة التنفيذية ضعيف.

٧- غياب الموضوعية:

ونقصد هنا أن كثيراً من القرارات التخطيطية تتأثر بإعتبارات غير موضوعية، وربما بمكاسب وقتية أو مصالح شخصية، وعادة ماتقدم المصالح الخاصة على المصالح العامة، وبالتالى فإن البت فى الخطط أو تعديلها أو إلغاءها يمكن أن يكون مترتباً على رؤية أو مصلحة شخصية، وربما يفسر هذا كثرة التغيير والتضارب فى الخطط والقرارات، فنجد مثلاً أن الجمارك ترفع على السلع المستوردة لحماية الصناعة الوطنية، ثم تخفض لتنشيط المنافسة، ثم تصنف السلع وتعدل الرسوم لأسباب ومبررات أخرى وهكذا، وربما اختلفت الأسباب الحقيقية عن الأسباب المعلنة تماما.

٨ - غياب التكامل:

حيث نلاحظ فى الدول النامية أن التكامل الأفقى فيما بين الأجهزة أو الوزارات أو الإدارات ضعيف أو منعدم تماماً، ويعنى ذلك أن كل جهة تخطط وتنفذ بمعزل عن الجهة الأخرى، وكل وزارة فى واد مستقل عن الأخرى، وغالباً مالاتظهر آثار ذلك إلا بعد تفاقم المشكلات بشكل يصعب معه حلها، ويجعل تنفيذ خطط التنمية أمراً صعب المنال، وعلى المستوى الجزئى فى الشركة أو الهيئة نجد أن مثل هذا التكامل أيضاً فى العادة ضعيف.

والعلاج ؟

ولكى نعالج هذه الأوضاع فى الدول النامية يتعين رفع كفاءة العملية التخطيطية ورفع الوعى التخطيطى ودعم الأجهزة التخطيطية وحسم المشكلات التنظيمية وضمان الإستمرارية، وقبل ذلك كله تطبيق الأسس العلمية فى التخطيط واتخاذ القرارات وهذا مانتناوله فى الفصول التالية.

الفصل الخامس

طبيعة التخطيط

الفصل الخامس
طبيعة التخطيط

مقدمة :

سنحاول فى هذا الفصل شرح ماهية التخطيط وحتميته فى أى عمل إنسانى، ثم نبوب الخطط هيكلياً ووظيفياً مبينين خصائص كل نوع، وبعد ذلك نتناول الوظائف العضوية للتخطيط، ثم نتناول بعضها بالتحليل، يلى ذلك عرض مختصر لعلاقة التخطيط بوظائف الإدارة الأخرى، وقبل أن ننتهى نعرض باختصار لمعوقات التخطيط التى تحد من فعاليته من جهة ومقومات نجاحه وفعاليته من جهة أخرى.

١ - ماهية التخطيط واهميته:

لقد وصل أى مشروع قائم إلى ماهو عليه نتيجة تفاعل سلسلة طويلة من الأحداث- التغيرات - المعقدة التى تخص المصنع والمعدات الموجودة، والعاملين بالمشروع والمتعاملين معه من موردين أو مشترين، ونظم التسويق وقنوات التوزيع، وسلوك الحكومة، والهيئة الإجتماعية، ومستوى المعيشة والمستوى الحضارى وغير ذلك من المؤثرات الداخلية والخارجية على كيان وتشغيل المشروع، بالإضافة إلى التأثيرات الناجمة من الفرص المتاحة (وإستغلالها أو عدم إستغلالها) ومن سلوك المنافسين وسياستهم، ويتضمن التخطيط المحاولة المنظمة للتنبؤ بهذه الأحداث وتصميم التشكيل السليم للتغيرات الممكن إحداثها وذلك من وجهة نظر المشروع.

وهناك ميل قوى نحو اعتبار خطة العمل هى النتيجة النهائية والوحيدة لعملية التخطيط، ولكن الميزة الحقيقية للتخطيط أعمق من ذلك بكثير، فجوهر التخطيط هو البحث عن، وتحليل القرارات المختلفة التى يجب اتخاذها قبل أن يفرض على المشروع اتخاذها فى ظروف الأزمة وفى شكل حلول وقتية لمشكلات عاجلة ومفاجئة، إنه لايتعلق فى جوهره بما يجب أن نفعله مسقبلاً، وإنما يتعلق بما يجب أن نفعله الآن حتى لانفاجأ بأحداث أو مشكلات غيرمتوقعة فى المستقبل.

ويمكن القول بأن معظم المديرين فى الحياة العملية بدأوا يدركون بالغريزة أن التخطيط ضرورة حتمية لنجاح المشروع وبقائه ولكنهم يدركون أيضاً- من واقع خبراتهم الحية- أنهم لايكادون ينتهون من إعداد الخطط الإستراتيچية ،حتى يكون مصيرها

سله المهملات نتيجة وقوع أحداث غير متوقعة، تلك هى العقبة الحقيقية فى طريق التخطيط الفعال، وتلك أيضاً هى أهم مايؤكد حتمية التخطيط، فالتغير وسرعة معدل التغير من أهم دواعى التخطيط، وهما أيضاً أهم مايحد من فعاليته.

التخطيط، رغم صعوبته، هو أحد الضرورات اللازمة فى أى إدارة ناجحة، وخطة المشروع هى تحديد لكل العوامل، والقوى، والآثار، والعلاقات التى تدخل فى والمطلوبة من أجل وضع حلول لمشكلات المشروع. وقد تكون الخطة مكتوبة وقد لاتكون مكتوبة ولكنها دائمة موجودة، وإنما الاختلاف من مشروع لآخر يكون بشأن درجة تنظيمها ودرجة استقرارها ودرجة شمولها ومداها الزمنى بالإضافة إلى الاختلاف فى جودة الخطة وفعاليتها. الخطة هى " **الدليل الملموس على تفكير الإدارة**" (١).

التخطيط يشمل تحديد مايجب عمله -- فى ضوء الاهداف المراد تحقيقها - وكيفية عمله ومن سيقوم بعمله وعلى أى مدى زمنى سيتم عمله، ،هناك تعريف شائع للتخطيط يقول بأنه الإجابة عن الأسئلة الثلاثة: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نذهب؟ وكيف سنصل إلى هناك؟

Where are we now ? Where do we want to go? And how are we going to get there?.

التخطيط إذن هو أداة لتحقيق الأهداف، وعليه فإن المعيار الحقيقى لتقييم أى نظام للتخطيط ليس هو الأدوات العملية التى يستخدمها أو جداول التدفق التى يتمثل فيها أو الطريقة العلمية التى يتبعها، وليس هو أيضاً الهيكل المنظم للخطة أومنطقية التفكير الذى ترتكز عليه، إنما المعيار هو مدى قدرة الخطط على تحقيق الأهداف - وتحقيقها بأقل الجهد، وأفضل الطرق.

واشتراطنا أن يكون تحقيق الأهداف "**بأقل الجهد وأفضل الطرق**" يمكن منه استنتاج الاختيار فى عملية التخطيط، إذ يتضمن التخطيط تحديداً للبدائل المختلفة للعمل وتقييماً للنتائج المحتملة من هذه البدائل، ثم اختيار للبديل المناسب. ليس هذا فقط، إنما يمكن إعتبار تحديد الأهداف أحد عناصر التخطيط، وبالتالى فعلى القائم بالتخطيط الاختيار بين الأهداف البديلة على أساس الموازنة بينها وربطها بإمكانيات المشروع والمؤثرات المحيطة به.

وللتخطيط وجهان لايقل أحدهما أهمية عن الآخر: **الوجه الأول** هو الإستعداد للتغيرات المتوقع حدوثها فى العوامل والقوى الداخلية والخارجية، **والوجه الثانى** هو العمل على إحداث تغييرات معينة فى هذه العوامل والقوى، أى هناك تخطيط لمواجهة التغيرات وهناك تخطيط لإحداث التغيرات. ومثال الأول توقع حدوث إضطرابات بين عمال المصنع حول المكافآت الموسمية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذا الحدث فى حالة وقوعه، ومثال الثانى وضع خطط معينة من أجل إحداث تغيير فى اذواق المستهلكين بشأن ألوان الملابس فى موسم معين أو لإحداث تغير تكنولوچى فى أنماط الحياة فى ذلك المجتمع.

لعله من اللغو فى القول التأكيد بأن وظيفة التخطيط من أهم وظائف الإدارة،وذلك أمر بديهى حيث تفرض الصفة الحركية للمحيط حتمية التخطيط وحيث يفرض المنطق السليم تحديد الجهد اللازم قبل البدء فى بذله أو تحديد العمل المطلوب قبل البدء فى تنفيذه. والمخطط فى أدائه لوظيفته يقوم فى الواقع بمحاولة للإنفصال عن مشكلات الساعة القائمة كى يتفرغ للتطلع إلى المستقبل ليقرر كيفية مواجهة المشكلات المستقبلية أو تجنبها وكيفية استغلال الفرص المتوقع إتاحتها أمام المشروع مستقبلاً.

على أنه من المألوف عملاً، أن تجد الأفراد منشغلين بالمسائل الحاضرة إلى درجة لاتسمح لهم بالتفكير فى أمور المستقبل، وكثيراً مانجد الإدارة غارقة فى المشكلات اليومية والأزمات القائمة مما لايترك لها أى وقت للتفكير فيما سيحدث بعد سنة أو بعد خمس سنوات، كثير من المديرين يمارسون نتيجة لذلك مايسمى الإدارة بالأزمات (Menagement by Crisis) ولايكادون ينتهون من مواجهة أزمة معينة حتى تفرض أزمة أخرى وجودها على وقتهم. والنتيجة الحتمية لذلك الإنشغال الزائد بالوقت الحاضر هى الإهمال النسبى للوقت المستقبل، وهذا الإهمال للمستقبل- أى الإهمال للتخطيط- يؤدى إلى زيادة المفاجآت فى العمل الإدارى وزيادة الأزمات التى تواجه المدير، مما يقلل مرة أخرى من الوقت الذى يمكن للمدير أن يخصصه للمستقبل، وهكذا تستمر هذه الدائرة المفرغة التى يقع فيها الكثير من المديرين والتى هى المسئول الحقيقى عن انخفاض مستوى الآداء الإدارى فى المستويات العليا من التنظيم، والذى يتمثل بوضوح فى حالات كبار المديرين الذين يقضون ١٦ ساعة أو أكثر يومياً على مدار

الأسبوع فى عملهم غارقون فى **"الأعمال الإدارية"** ويمكننا أن نجزم بأن الكثير من هذا الحالات ناتج من سوء التخطيط (بالإضافة إلى عوامل أخرى بالطبع). فى ذلك يقول "بيتر دراكر" أن التخطيط السليم يمكن الإدارة من إدارة نشاط المشروع بدلاً من أن تدار هى به. Planning enables management to run its business instead of being run by it.

٢ - تدرج الخطط Hierarchy of Plans

ولايجب أن يستوحى مما سبق أن التخطيط حكر على الإدارة العليا فى المشروع. فالتخطيط أحد الوظائف العضوية للإدارة التى تمارس أى عمل إدارى مهما كان نوعه، ومهما اختلف مستواه، فهناك إذن تخطيط على كل مستوى إدارى إبتداء من رئيس مجلس الإدارة تنازلياً حتى أدنى فرد فى التنظيم يقوم بعمل إدارى. بل أن هناك تخطيطاً للعمل الفردى على مستوى العمال غير الإداريين فالواقع أن أداء أى عمل لابد وأن يتضمن عنصر التخطيط.

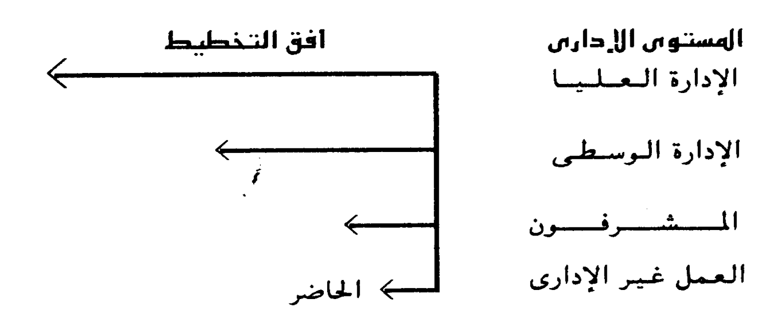
ويهمنا فى هذا الصدد إيضاح أن هناك تدرجاً فى الخطط يوازى التدرج فى السلم الإدارى للمشروع ، والتدرج هو تدرج فى الشمول والأهمية والمدى الزمنى وبالتالى فى التعقيد وفى المعلومات اللازمة وفى التكلفة.

فكلما ارتفعنا فى السلم الإدارى كلما إزداد النطاق الذى تغطيه الخطط وازداد شمولها، والعكس بالعكس، إذ نجد أن خطط الإدارة العليا تختص بالمسائل العامة التى تخص المشروع كله كأهداف المشروع وسياساته ومعدل نموه وطريقة توسعه ومدى ربحيته وإجراء التغيرات فى التنظيم..إلخ، بينما نجد عادة أن خطط الإدارة الوسطى تختص بمخصصات الإنتاج والأهداف المساعدة والبرامج التنفيذية ومازلى ذلك، فى الوقت الذى ينحصر التخطيط على مستوى الإشراف الأول فى جداول الأعمال وحصص رجال البيع....إلخ. والمقصود بمفهوم التدرج فى الخطط أن كل خطة على مستوى معين يتولد عنها خطط على مستوى إدارى أدنى وفى نطاق تنفيذى أضيق، هذه الخطط الأضيق نطاقاً غرضها الإسهام بعد تنفيذها فى تحقيق الأهداف التى وضعت الخطط الأعلى لتحقيقها، فالخطط تنشأ تنازلياً وتحقق أهدافها تصاعدياً، أى لايمكن وضع خطة معينة قبل أن يتم وضع الخطة الأعلى منها مستوى، ولا يمكن أن يتم تحقيق خطة

معينة إلا بنفاذ الخطط الأدنى منها مستوى، فالتنظيم من قمته لقاعدته وحدة واحدة لاتتجزأ من ناحية إنجاز العمل وتحقيق الهدف.

وعلى ذلك فلايجب أن يكون هناك سوء للفهم إذا قلنا أن الخطط الأعلى مستوى أهم من الخطط الأدنى مستوى، فليس المقصود بذلك التقليل من شأن الخطط الأدنى (فبدون تنفيذها لايمكن القول بأن الخطط الأعلى قد نفذت) وإنما المقصود هو تأكيد خطورة الخطط الأعلى، حيث أن نتيجة الخطأ فيها أكبر وأثر إهمالها أخطر، وذلك بحكم كونها أهم وأشمل.

ويمتد مبدأ التدرج أيضاً إلى المدى الزمنى للخطة، فكلما ارتفع المستوى الإدارى الذى يجرى فيه التخطيط كلما طالت المدة التى تغطيها الخطة، واختلاف درجات التطلع للمستقبل باختلاف المستوى الإدارى أمر طبيعى فالإدارة العليا يجب أن تنظر إلى أبعد مدى يمكنها فى حدوده أن تفسر وتتنبأ بعناصر المحيط، وذلك بالطبع يتأثر بدرجة عدم التأكد التى تحكم تلك العناصر وقرارات، وخطط الإدارة العليا يجب دوماً أن تغطى مدى زمنياً أطول من المدى الزمنى الذى تغطيه القرارات والخطط على المستويات الأدنى، ذلك المدى الزمنى يسمى عادة أفق التخطيط Planning Horizon ويتناقص هذا الأفق تنازلياً حتى يتلاشى نهائياً فى قاعدة التنظيم كما هو موضح بالشكل الآتى:



شكل (٥-١) أفق التخطيط فى المستويات الإدارية المختلفة

إن مفهوم التدرج الزمنى يعنى أن المدير على المستوى الأعلى لايجب أن ينتظر من المدير على مستوى أدنى منه أن يضع خططاً لمدى زمنى أطول من الخطط الأعلى وأن انشغال الفرد بالحاضر يتناقص كلما ارتفع مستواه الإدارى، حيث يتزايد النصيب من وقته الذى يخصصه لمعالجة شئون المستقبل.

يترتب على مبدأ تدرج الخطط من حيث الشمول والمدى الزمنى أمر آخر وهو تدرجها من حيث التعقيد، فعملية التخطيط تزداد تعقيداً بارتفاع المستوى الإدارى، وذلك لأن نطاق الخطة أوسع وبالتالى عدد المتغيرات التى يجب التنبؤ بها والعوامل والقوى التي يلزم تفسيرها ومحاولة التأثير فيها، وبديهى أنه كلما زاد عدد التغيرات كلما صعبت عملية التنبؤ وكلما زاد احتمال تشابكها وزاد عدد العلاقات الواجب تغييرها والآثار الواجب توقعها. إزدياد الشمول إذن يترتب عليه زيادة فى التعقيد فى كل من التنبؤ والتخطيط.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن ازدياد المدى الزمنى للخطة يؤدى أيضاً إلى ازدياد التعقيد فى عملية التنبؤ وبالتالى فى عملية التخطيط، وذلك بالطبع أمر بديهى. ليس هذا فقط إنما يؤدى طول المدة التى تغطيها الخطة إلى ازدياد احتمال خطأ التنبؤ وبالتالى حدوث الإنحراف فى المنهج المخطط مما يستدعى إعادة النظر فى الخطة الموضوعة، هذا وتزداد أيضاً درجة تعقيد الخطط كلما ارتفع المستوى الإدارى الذى تعد فيه، وكنتيجة طبيعية لازدياد الشمول والأهمية والمدى الزمنى ،والتعقيد فى الخطط تدريجياً مع تدرج المستويات الإدارية فإن الحاجة لمعلومات أكثر وأدق تبنى عليها الخطط تتزايد مع التدرج إلى أعلى، فالمتغيرات أكثر والعناصر أكثر والأهمية أكبر والمدى الزمنى أطول وأثر الخطأ أكبر واحتمال وقوعه أضخم، فلابد أن تكون هناك دقة أعظم ومعلومات أوفر لخدمة التخطيط.

وإذا كانت العملية على المستويات الأعلى أكثر تعقيداً وتستلزم معلومات أكثر تعقيدا ودقة (والدقة هنا نسبية) فإنها ولاشك تتكلف أكثر وتستغرق وقتاً أطول، فمهمة التخطيط تزداد صعوبة فى المستويات الأعلى عنها فى المستويات الأدنى وتزداد خطورة وأهمية فى نفس الوقت ولاحاجة بنا بعد هذا التحليل لمفهوم التدرج فى الخطط والتخطيط إلى الإشارة إلى مدى المسئولية الملقاة على عاتق مديرى المستويات العليا وضرورة قيامهم بها دون أن يشغلوا أنفسهم أكثر من اللازم بالمشاكل الوقتية.

٣ - أنواع الخطط:

يمكن تبويب الخطط على أسس متعددة حسب الغرض من التحليل ووفقاً لاهتمام المحلل فمن ناحية المدى الزمنى هناك خطط طويلة الأجل، خطط متوسطة الأجل، وخطط قصيرة الأجل، وهذه المفاهيم بالطبع نسبية، بمعنى أن الخطة تكون طويلة الأجل، متوسطة أو قصيرة بالنسبة لمشروع معين أو نشاط معين، وفى الحياة العملية نجد أن المقاييس تتفاوت من مشروع لآخر من حيث مفهوم الخطة طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وأحياناً تمتد الخطة طويلة الأجل إلى ٥ سنوات أو عشر سنوات أو عشرين سنة، حسب احتياجات التخطيط وإمكانياته ومدى التقدم الإدارى والبيئى، أما الخطة قصيرة الأجل فهى لمدة لاتتجاوز العام الواحد فى العادة.

ومن ناحية مجال النشاط الذى تنصب عليه الخطة يمكن تقسيم التخطيط إلى تخطيط مالى، وتخطيط سلعى، وتخطيط عمالى، وتخطيط إنتاج...إلخ، ورغم أن للتخطيط طبيعة واحدة، وأن الحاجة للتخطبط فى كل المجالات متعادلة فى الأهمية- فكل نشاط يجب أن يخطط له - فإن قبول مبدأ التخطيط فى الحياة العملية لم يتوطد فى كل المجالات فى نفس الوقت، إذ كان التخطيط فى مجال الإنتاج مثلاً قد بلغ حداً كبيراً من التقدم بينما كان التخطيط فى مجالات التسويق المتخصصة بعد فى مهده. ومازال الكثير من المديرين على غير دراية بضرورة التخطيط فى مجالات التغيير فى التنظيم أو موارد المشروع من الكفاءات الإدارية ولايخفى على القارىء مدى الحاجة للتنسيق بين كل هذه الخطط فى تشغيل المشروع بحيث تسير كلها نحو تحقيق أهدافه دون تشتت أو تضارب.

ويمكن أيضاً تقسيم الخطط إلى خطط نوعية أو وظيفية وخطط عامة شاملة فالأولى تختص بنشاط أو قطاع معين من قطاعات المشروع بينما تختص الثانية بالمشروع ككل، والمفروض أنها وفق هذا التعريف أشمل من الأولى وعادة تكون أطول مدى. وقد شهدت السنين الأخيرة تقدماً كبيراً فى ميُدان التخطيط الشامل للمشروع Corporatae Planning من الناحيتين النظرية والتطبيقية وإجتذب هذا الموضوع عدداً كبيراً من الكتاب حتى كاد أن يصبح فرعاً قائماً بذاته من فروع المعرفة ، وبعد أن شهدت الخمسينات، نمو المفهوم التسويقى الحديث New Marketing Concept كفلسفة حازت القبول العام وأثنت عليها أقلام الكتاب وألسنة المتحدثين، شهدت

الستينات نمو التخطيط الشامل Corporate Planning Concept كفلسفة أعم وأقرب إلى حقائق الحياة وتوفر التوازن فى إستقلال موارد المشروع فى توجيه أنشطته، كما شهدت فترة الثمانينات نمو التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning كنشاط متميز عن التخطيط للشئون الجارية بالمنظمة فى ظل استقرار البيئة استقرار نسبيا.

٤ - الوظائف العضوية للتخطيط:

إن التخطيط ضرورة حتمية فى أى نشاط إدارى، ولايثور حول ذلك جدال سواء فى الميدان العملى أو فى الدوائر النظرية، ورغم هذا فالملاحظ للحياة العملية لايمكن أن يفوته إدراك مدى القصور الشديد فى كفاءة التخطيط ، فالمديرون يدركون الحاجة، ولكن الكثير منهم عاجز عن إشباعها، مما يؤدى إلى إهمال الوظيفة والتقليل من شأنها ودليل ذلك شيوع التخطيط غير الرسمى Informal Planning على حساب النقص فى التخطيط الرسمى Formal Planning والفرق بين الاثنين- وهو فرق خطير- هو أن الأخير يتضمن توجيه انتباه أكبر وواع ومتوازن للوظائف العضوية للتخطيط. تلك الوظائف العضوية للتخطيط هى (٢)

١ - تحديد العوامل الرئيسية فى البيئة المحيطة والعلاقات فيما بينهامع تحليل الفرص والتهديدات.

٢ - البحث عن وتحديد الأهداف البديلة وتقدير النتائج الممكنة لكل منها.

٣ - تحديد الأهداف التى ستسعى الخطة لتحقيقها.

٤ - البحث عن وتحديد الوسائل البديلة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج الممكنة لكل منها وذلك فى ضوء التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف بالمنظمة.

٥ - إعطاء قيمة كمية - سلبية أو موجبة - للنتائج المرتبطة بكل بديل.

٦ - ترتيب هذه النتائج وتحديد احتمال وقوع كل منها.

٧ - تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل.

٨ - اختيار أنسب البدائل بالنظر للأهداف والمخاطر التى يحتوى عليها البديل.

كل هذه الخطوات لابد من القيام بها فى عملية وضع الخطة، سواء كان التخطيط رسمياً أو غير رسمى، على أنه فى الحالة الأخيرة يكون أداء بعضها بطريقة إرتجالية أو غير واعية وتكون الفروض أحياناً غير منطقية أو غير مبنية على معلومات كافية، ولاتكون هناك دراسة لكل البدائل الهامة، إن التخطيط الرسمى إذن خطوة هامة فى طريق الإرتفاع بمستوى الأداء فى التخطيط ولايعنى ذلك التقليل من شأن عنصر التخمين أو التقدير الشخصى فذلك ضرورى، وإنما يجب أن يقتصر دوره على تدعيم الأسلوب العلمى فى التخطيط.

٤ - التنبؤ Forecasting

ليس التنبؤ ضرباً من ضروب السحر، كما أنه ليس مجرد أداه إدارية فنية متخصصة، فالحقيقة أنه شىء يفهمه كل منا ويزاوله كجزء لايتجزأ من حياته اليومية وذلك نتيجة حتمية لوجود عنصر الوقت فى نمط الحياة، وحيث أنه لايمكن تصور أن يعيش فرد دون ممارسة أى نوع من أنواع التخطيط فى حياته فلا يمكن بالتالى تصور أن شخصاً مالايقوم بالتنبؤ فى ممارسة حياته. إن التنبؤ صفة أساسية للوجود الإنسانى.

والمشروع كالإنسان يعيش فى محيط دائم التغير، ويستحيل بالتالى تشغيل المشروع دون تخطيط ولو فى أبسط صورة، وبالتالى يستحيل تشغيله دون القيام ببعض التنبؤ، والتنبؤ ينصب على التغيرات التى ستحدث فى المحيط فى المستقبل، وهذه التغيرات كما ذكرنا من قبل عديدة وسريعة فى وقوعها وعامة شاملة تغطى كل شىء وكل ظاهرة، ومن أمثلة التغيرات التى يحاول المشروع التنبؤ بها تلك المتعلقة بحجم السكان وحجم السوق، وأذواق المستهلكين. والتركيب السكانى، ودخول الأفراد ودرجة الرواج أو الكساد فى الإقتصاد القومى، وسلوك المنافسين المباشرين وغير المباشرين، وحجم الطلب الكلى، وحجم المبيعات والأسعار، والآثار الناجمة عن تخفيض الأسعار، وإستقبال المستهلكين لمنتج جديد، وحالة الطقس، وسياسة الحكومة الضريبية، وإتجاه الحكومة للخصخصة، وإختلال التنظيم وأثر حملة إعلانية معينة، والمستوى الحضارى، والرأى العام، ووقوع الإضطرابات أو الحروب والتكنولوچيا، وعشرات وعشرات التغيرات التى لايمكن أن تقع تحت حصر.

هذه أمثلة قليلة للمتغيرات التى يتعرض المشروع فى ممارسته لوظيفة التخطيط

لمحاولة التنبؤ بسلوكها، فقد يفكر المشروع فى خفض أسعار منتجاته لغرض معين. وهنا نحتاج لأن نتنبأ بأثر ذلك التخفيض على حجم المبيعات فهل ستزيد المبيعات أم تنخفض؟ وبأى مقدار؟ وهل سيكون التغيير دائماً أو مؤقتاً؟ وماهى المدة التى ستنقضى قبل أن يصل التغيير إلي أقصاه؟ وماهو المنتظر من المنافسين؟ هل سيقفوا مكتوفى الأيدى؟ أم سيردوا على المشروع بتخفيض مماثل فى أسعار منتجاتهم؟ وإذا كانوا سيفعلون ذلك فما هو الأثر على مبيعات مشروعنا؟ وماهو احتمال أن تقوم حرب أسعار بيننا وبينهم؟ وإذا قامت حرب الأسعار هذه ماهى درجة تحملنا؟ وماهو مقدار الخسائر التى ستعود علينا؟ وهل إذا تبين أن خفض الأسعار لم يأت بالأثر المطلوب فهل يمكن رفعها مرة أخرى؟ ومأثر ذلك على المبيعات؟ وماهو رد فعل المستهلكين بشأن ثقتهم فى المشروع؟ وهل ستبقى أسعار المدخلات فى المستقبل كما هى حتى يمكن الاحتفاظ بالأسعار المنخفضة؟ وماهو احتمال ذلك؟ وإذا تغيرت فبأى مقدار؟ وهل سيضطرنا ذلك إلى تخفيض الجودة إذا أردنا الاحتفاظ بالسعر منخفضاً؟ ومأثر ذلك على المبيعات؟ وهل من الممكن تحقق الغرض المطلوب (زيادة المبيعات) دون تخفيض الأسعار، أى بالقيام بحملة إعلانية ضخمة مثلاً؟ وماهو الأثر المتوقع لهذه الحملة؟و.....و........ وعشرات وعشرات من الأسئلة التى تبحث عن إجابة، والتى يقوم التنبؤ بالدور الرئيسى فى الإجابة عليها، وعلى أساس هذه الإجابات يتم الاختيار بين البدائل المختلفة ووضع الخطة التى يرجى أن تحقق الأهداف المحددة.

يجب ألا ننسى بالطبع أنه مهما كان التنبؤ دقيقاً وعلمياً فهو بالضرورة عرضة للخطأ، فلا أحد يعلم على وجه التأكيد ماسوف يحدث فى المستقبل، وعليه فإن وظيفة التنبؤ ليست إمدادنا بصورة دقيقة مفصلة للمستقبل، إنما هى محاولة لتقدير الإحتمالات المتوقعة والمتعلقة بالمستقبل فى محاولة لتقليل عنصر عدم التأكد الذى يحوط ذلك المستقبل، هذه الخاصية من خواص التنبؤ هى إنعكاس لطبيعة الإنسان وقدراته المحدودة، وهى التى تستوجب المرونة فى التخطيط بحيث يمكن تعديل الخطط تبعاً للظروف المتغيرة والتى عجزنا عن التنبؤ بها مطلقاً أو نسبياً، وسوف نتناول مسألة المرونة فيما بعد بالتفصيل.

ويلعب التنبؤ بحجم وقيمة المبيعات الدور الأكبر فى عمليات التخطيط، إذ يعد هو البداية التى تركز عليها أو تنطلق منها الخطط فى كل أوجه النشاط، على أنه يجب

تذكر أن الثانية جزء من الأولى، وأن الأولى تشمل عناصر أخرى كثيرة لايقل التنبؤ بها أهمية عن التنبؤ بالمبيعات.

والقدرة على التنبؤ بدقة تتوقف على طبيعة المتغير الذى نحاول التنبؤ به، وكفاءة الشخص المسئول عن التنبؤ، ودرجة الإستقرار فى المحيط، والطريقة المتبعة فى التنبؤ.

فهناك من المتغيرات مايكون التنبؤ به أيسر من التنبؤ بمتغيرات أخرى، وهذه مسألة نسبية حسب المحيط الذى يوجد فيه المتغير والذى تتم فيه عملية التنبؤ، فالتنبؤ بحالة الطقس في انجلترا أصعب من التنبؤ بحالة الطقس فى الجزيرة العربية، لأنه فى الأولى سريع التغير والتقلب وفى الأخيرة يتسم باستقرار أكبرتتم والتنبؤ بإمكانية قيام حرب بين السويد وجنوب أفريقيا فى الأسبوع القادم يختلف فى يسره عن التنبؤ بإمكانية قيام حرب بين العراق وإيران فى الأسبوع القادم، إن الظروف والمرحلة الزمنية هى التى تحكم سهولة التنبؤ، فتخفيض الجنيه الإسترلينى فى أواخر ١٩٦٧ كان من السهل جداً التنبؤ به قبل وقوعه بشهور ولكن تخفيض الفرنك الفرنسى فى عام ١٩٦٨ لم يكن من اليسير التنبؤ به مقدماً.

وهناك من المتغيرات ماللمشروع بعض السيطرة عليه مثل الأجور المدفوعة للعمال، وهذه تكون القدرة على التنبؤ بها أكبر بكثير من القدرة على التنبؤ بسياسات المنافسين لأن درجة سيطرة المشروع على هذه شبه معدومة (والمسألة هنا نسبية بالطبع)، وتؤثر درجة الإستقرار فى المحيط تأثيراً بعيداً على إمكانية ودقة التنبؤ فحين يكون هناك إستقرار فى الأحوال الإقتصادية مثلاً يكون التنبؤ أيسر مما لو كانت هناك إضطرابات وقلاقل فيها، والإستقرار السياسى يزيد فى يسر التنبؤ وإنعدام ذلك الإستقرار يزيد فى صعوبته.

وتلعب كفاءة المسئول عن التنبؤ دوراً كبيراً فى إمكانية ودقة التنبؤ، فالتنبؤ ليس عملية ميكانيكية محددة العناصر، وإنما هو عملية معقدة جداً وتستدعى الكثير من المهارة والذكاء والقدرة على التصور والتخيل ولايمكن فى الواقع فصل كفاءة المتنبىء عن الوسائل أو الطرق التى يستخدمها فى أداء عمله، فكلما كانت هذه الوسائل والطرق مؤسسة على مبادىء علمية سليمة كلما ازدادت مهارته فى التنبؤ.

وعموماً يمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى:

* **الطريقة التاريخية** Historical Method

فحوى هذه الطريقة هو اعتبار أن المستقبل امتداد للحاضر، وعليه يمكن بدراسة العمليات الماضية التى أوصلتنا إلى مانحن عليه أن نتفهم الحاضر، وبتحليل الماضى والحاضر يمكن أن نتنبأ بالاتجاهات المستقبلة، وتفترض هذه الطريقة أن العوامل والقوى التى أثرت على الأحداث الماضية وتؤثر على الأحداث الجارية، ستظل مستمرة بنفس اتجاهها وقوتها فى تأثيرها على الأحداث القادمة، ولتحسين هذه الطريقة يقوم المسئول عن التنبؤ بإجراء بعض التعديلات على الإتجاه Trend الذى استنبطه من الماضى والحاضر بحيث يأخذ فى الإعتبار العوامل الموسمية أو الجديدة التى يمكن أن تحدث فى المستقبل.

* **الطريقة الإستنباطية** Deductive Method

وهنا يعتمد المتنبىء على حكمه وتقديره الشخصى فى تحليل الموقف، ويحاول إستنباط العوامل المتغيرة الهامة التى يحتمل أن يكون لها تأثير فى المستقبل، ويصل إلى تنبؤه بمساعدة العوامل الموضوعية كما يعتمد أيضاً على الحكم الذاتى، فأساسها هو إفتراض أن العمليات الماضية لاتحدد وحدها المستقبل.

* **طريقة الرأى المشترك** Joint Opinion Method

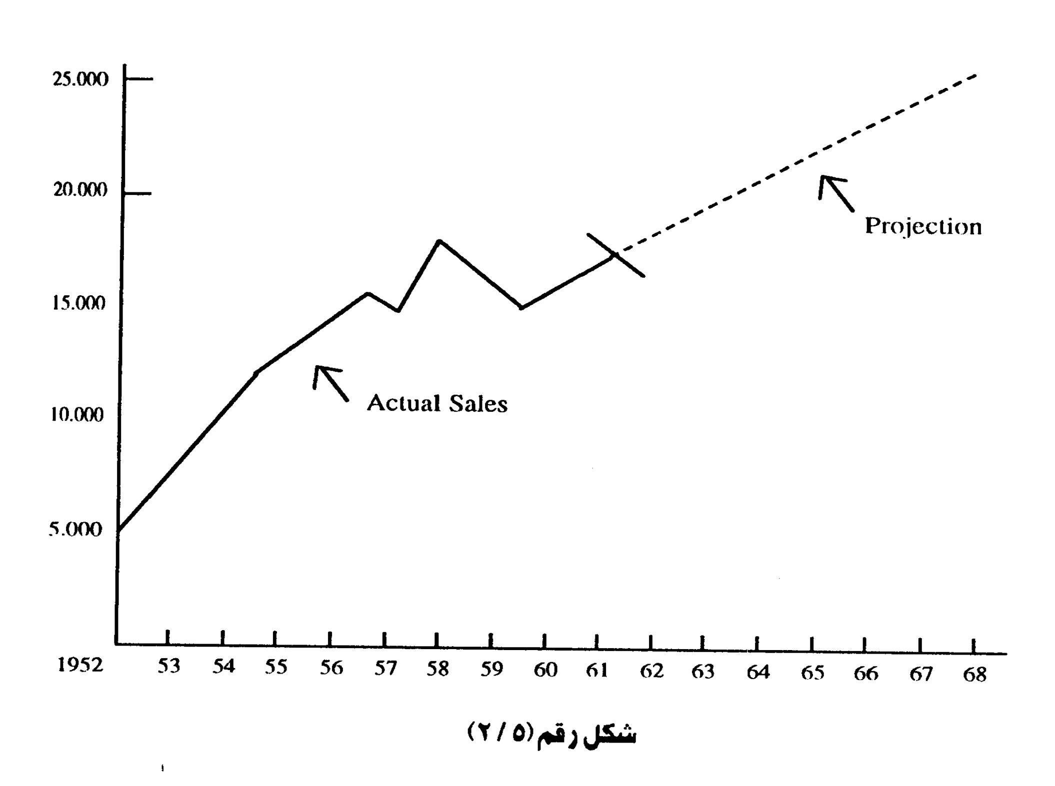
وهذه تعنى أن يدلى كل من الأشخاص المسئولين فى التنظيم والمتعلقين بالعنصر المراد التنبؤ به برأيه بشأن السلوك المستقبل له، وتتم مناقشة كل الآراء حتى نصل إلى أرجحها بشأن التغيير المتوقع، ومثال هذه الطريقة هو أن يطلب من مجموعة من المديرين إبداء رأيهم فى حجم المبيعات المنتظر ثم على أساس ذلك وبعد النقاش يخرج تنبؤ المبيعات المؤسس على تلك الآراء.

ونتيجة للأهمية القصوى لوظيفة التنبؤ فيجب أن تؤدى بكفاءة ودقة لأنه على أساسها ستبنى الخطط التى ستوجه موارد المشروع فى مناهج معينة بغية تحقيق أهداف محددة، ويجب على المتنبىء أن يدرك القوى الحقيقية التى تعمل فى المحيط التنظيمى والمحيط العام حين يقوم بتنبئه، وفى نفس الوقت يجب على المخطط أن يأخذ التنبؤات

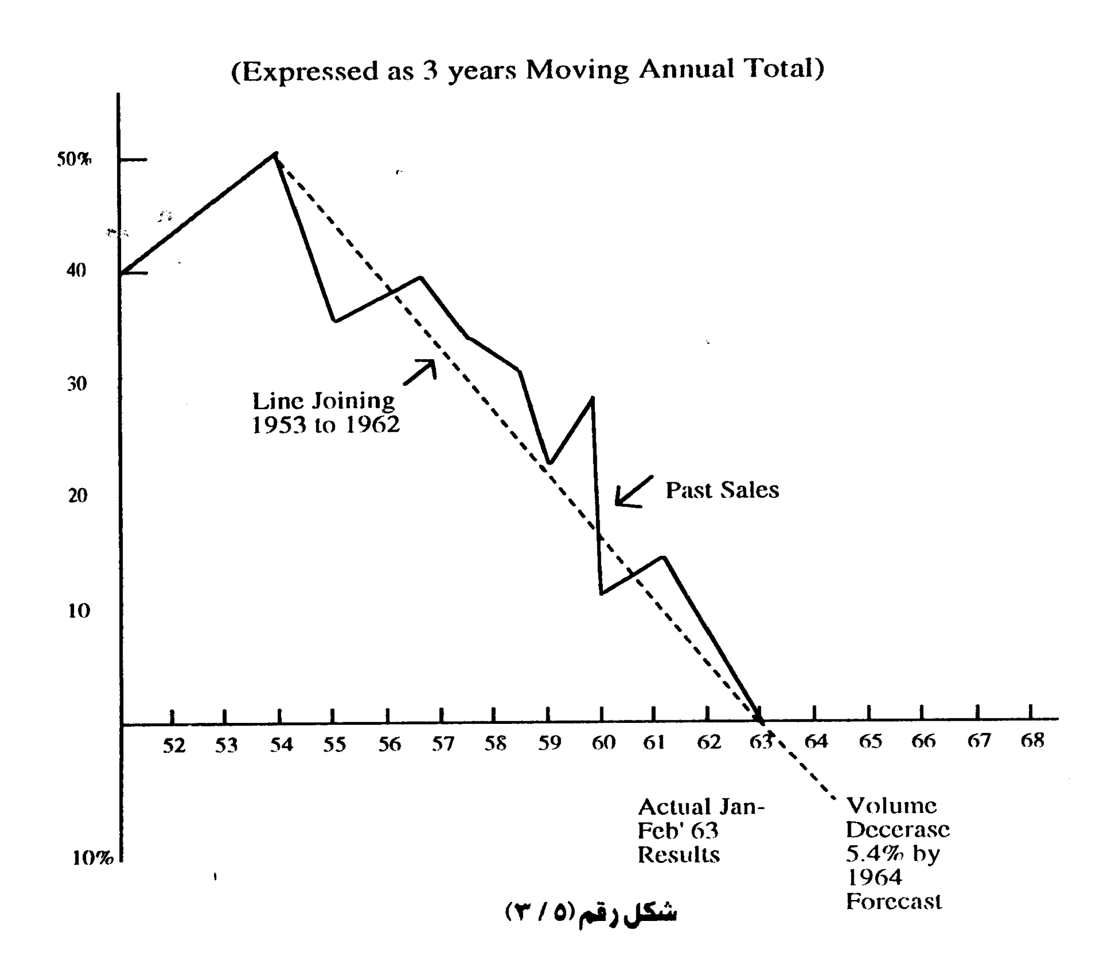
المعطاه له بشيء من الحذر، وألا يستسلم لها إستسلاماً أعمى، وإنما يحاول أن يستخدم تقديره الشخصى إلى حدما فى تقييمها وتقييم أساسها، وإلا ضلله المتنبئوون ولو عن حسن نية كما فى المثال التالى الذى ورد فى مناقشات مؤتمر التخطيط طويل الأجل الذى عقد فى براد فورد فى عام ١٩٦٧.

فى هذا المثال كان حجم المبيعات لإحدى الشركات البريطانية ممثلاً فى منحنى يغطى عدداً من السنوات الماضية (١٩٥٢-١٩٦٢) كما هو مبين فى شكل ٢/٥ وعلى أساس ذلك كان التنبؤ بحجم المبيعات فى المستقبل- كإمتداد للماضى والحاضر- كما هو مبين بالخط المتقطع فى نفس الشكل. وعلى هذا الأساس كانت الإدارة راضية عن الآداء ومطمئنة للمستقبل ولاتدرى ماتحويه الأرقام فى الواقع، إذ أن نفس هذه الأرقام حين حسبت على أساس نسبة الزيادة فى المبيعات فى سنة ماعلى مبيعات السنة السابقة، وفى شكل مجموع سنوى متحرك على نطاق ثلاث سنوات، أظهرت صورة مختلفة تماماً كما هو مبين فى شكل ٢/٥.

Existing Company Forecast



شكل رقم (٥ / ٢)



Percentage Sales Volume Increase Over
Pervious Year
(Expressed as 3 years Moving Annual Total)
50%
40
30
20
10
10%
Line Joining
1953 to 1962
Past Sales
52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68
Actual Jan-
Feb' 63
Results
Volume
Decerase
5.4% by
1964
Forecast

شكل رقم (٥ / ٣)

٥ - التخطيط والوظائف العضوية الأخرى للإدارة:

سبق أن حددنا الوظائف العضوية للإدارة بأنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقتضى السهولة فى التحليل أن ندرس كلا من هذه على حدة، ولكن لاينبغى أبداً تصور أن أداء أى من هذه الوظائف يتم بمعزل عن الوظائف الأخرى، أو أنها تمثل حلقات متتابعة فى سلسلة العمل الإدارى بحيث يقوم المدير بوضع الخطة ثم تحديد الإطار التنظيمى ثم توجيه العاملين به ثم الرقابة على العمل، لايجب أن نتصور ذلك لأنه مخالف لحقائق الحياة العملية ولمنطق حركية العمل الإدارى، فتلك الوظائف حلقة واحدة متصلة، ويقوم بها المدير على الدوام وفى نفس الوقت يعاود القيام بأى منها حسب احتياجات العمل فالإدارة عملية مستمرة لاتتوقف على الإطلاق.

ومن ناحية أخرى فإن الأداء الفعال لأى من هذه الوظائف يستدعى بالضرورة الأداء الفعال لكل من الوظائف الأخرى، فلا فائدة من وضع خطط منظمة مالم يكن هناك التنظيم الفعال الذى يمكن من خلاله إخراجها لحيز التنفيذ، أو مالم يكن هناك التوجيه السليم للمرؤوسين والحفز الكافى لهم كى يقوموا بتنفيذ هذه الخطط أو مالم يكن هناك نظام رقابى سليم يقيس مدي تحقيق الخطط.

بدون التخطيط لايكون هناك تنظيم، فلكى يقوم تنظيم لابد أن يكون هناك تحديد للأهداف التى سيعمل على تحقيقها وتحديد للأنشطة الرئيسية التى سيقوم بها فى محاولة الوصول إلى تلك الأهداف، وتخطيط سلسلة تدرج السلطة والمسئولية وتخطيط للعلاقات بين المستويات والأفراد، وتخطيط للكفايات اللازمة وتخطيط أسس توزيع الإختصاصات، وتخطيط طرق التغيير والتعديل فى التنظيم، وتخطيط أسس التعيين والإختيار والإختبار والمكافآت والجزاءات...إلخ من المسائل التنظيمية المختلفة وفى نفس الوقت مالم يكن التنظيم القائم قادراً على تنفيذ الخطط الموضوعة فلا يمكن أن تنفذ هذه الخطط، ومالم يكن هناك تنسيق فى الأعمال والإختصاصات فمن المستحيل أن يتم التنفيذ السليم لأى تخطيط.

ولاغرابة فى القول بأن التوجيه والحفز ينشآن بالضرورة من حقيقة وجود خطط مطلوب تنفيذها، وإلا فما هو العمل الذى سنوجه الأفراد لأدائه؟ وفى نفس الوقت فإنه لضمان فاعلية التخطيط لابد أن يكون هناك توجيه للأفراد وحفز لهم على أداء المطلوب عمله. ومن بين العوامل التى تساعد فى تنفيذ الخطط اشتراك من سيقوم

بالتنفيذ في إعدادها ، هذا الاشتراك يحقق غرضين : **الأول** هو مراعاه واقعية الخطط بالنسبة للظروف التى قد يعلمها المرؤوس ولايعلمها الرئيس وبالتالى ضمان إمكانية تطبيقها ، **والثانى** هو أن الاشتراك فى حد ذاته يولد روح التعاون والمشاركة بين الأفراد ويضمن إخلاصهم فى التنفيذ ، بذلك يتضح مدى الإرتباط بين وظيفتى التخطيط والتوجيه.

وحتى إذا كان التخطيط والتوجيه يسيران فى منهج متناسق بينما التنظيم غير فعال فلن تتحقق الأهداف إذ سيكون هناك تداخل فى الإختصاصات وتضارب فى السلطات أو ظلم فى المكافآت وكلها تؤدى إلى تعويق كل الجهود الموجهة نحو الحفز والتوجيه وكل الأعمال الخاصة بتنفيذ الخطط.

أما عن الرقابة فهى أيضاً عنصر أساسى وضرورى لنجاح أى نظام للتخطيط أو التنظيم أو التوجيه، وتنشأ الرقابة بالتعريف من حقيقة وجود التخطيط، فهى معنية بقياس الأداء ومقارنته بالخطط وتحديد مدى الإنحراف عن الخطط وأسبابه تمهيداً لتصحيحه أو لإبراز الحاجة للتعديل فى الخطط، فالتخطيط والرقابة إذن مفهومان مرتبطان أحدهما بالآخر إرتباطاً عضوياً حيث أن الخطة هى أساس الرقابة والرقابة تضمن تنفيذ الخطة، ومرة أخرى نكرر ارتباط الرقابة بوظائف التنظيم والتوجيه أيضاً.

وعلى ذلك فالإدارة نظام واحد مكون من أنظمة فرعية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويستمد النظام الفرعى وجوده وكيانه من ارتباطه بالنظام الأشمل وترتبط فاعليته بفاعلية تشغيل النظام الأشمل،ومن الناحية الأخرى فإن تشغيل وفعالية النظام الأشمل تتوقف على فاعلية تشغيل نظمه الفرعية جميعاً.

٦ - معوقات التخطيط Obstacles to Effective Planning

قلنا قبل ذلك ان التخطيط ضرورة حتمية فى أى نشاط إدارى وإنه بوسعنا تحديد النشاط التخطيطى فى أى مشروع فلا يمكن أن يعمل مشروع دون أن يكون فيه تخطيط ، وقلنا أيضاً إن الإختلاف بين مشروع وآخر إنما يكون فى جودة الخطط وفاعليتها ، فهناك إذن عوائق مختلفة تقف فى طريق فعالية التخطيط.

ولعل أهم هذه المعوقات هو الافتقار إلى النظرة النظمية System View للعملية الإدارية والتى بمقتضاها ندرك مدى الإرتباط فى تحقيق أى من وظائف الإدارة

بتحقيق الوظائف العضوية الأخرى، إذا لم ندرك ذلك وإذا لم نراعه فى الممارسة الإدارية فلن ينجح أى تخطيط مهما استند إلى معلومات دقيقة مفصلة ومهما استخدم أدوات علمية مستحدثة. الأساس إذن هو التأكد من أن كل الوظائف الإدارية الأخرى تلقى الإهتمام الكافى وتؤدى بفعالية تامة.

وكما يمكن لنا أن نستشف من السطور السابقة ، لابد كى ينجح التخطيط أن يكون هناك قبول للخطط الموضوعة من قبل المتوقع منهم تنفيذها. إن الكثير من الجهد يضيع فى وضع خطط وأهداف على مستوى إدارى معين دون مشاركة المستويات الأدنى ودون مراعاة لاحتياجاتها وقدراتها، والنتيجة هى أن تصبح الخطط أولاً غير واقعية وثانياً لاتحظى برضاء المنفذين، وإحدى هاتين الصفتين كفيلة وحدها بجعل التخطيط فارغاً من المضمون وغير قابل للتطبيق.

هذا ويرى ماكفارلاند أنه يمكن تبويب معوقات التخطيط كما يلى (٣):

١/٦ - النطاق الزمنى للخطط The Time Span

فكلما طال المدى الزمنى الذى تغطيه الخطة، كلما قلت القدرة على توفير الدقة فى الخطة ، حيث أن طول المدة من شأنه أن يتيح فرصة أكبر لوقوع الحوادث غير المنتظرة، علاوة على أنه يضعف من قدرة المدير على التكهن بما سيحدث وكذلك يلعب الحاضر فى ذهن المدير دوراً أكبر ممايدرك وبالتالى تميل الظروف الحاضرة إلى التغلب على إحتياجات المستقبل مما ينتج عنه خطأ فى التقدير، أى أن التخطيط طويل المدى أصعب من التخطيط قصير الأجل وهذا يفسر الإهمال النسبى للأول بالمقارنة بالجهود المبذولة فى الثانى وذلك فى الحياة العملية.

٢/٦ - استحالة التنبؤ بالأحداث Unpredictability of Events

فمن المستحيل أحياناً التنبؤ بالأحداث مما ينتج عنه إتساع نطاق المفاجآت فى العمل الإدارى وتحول الخطط إلى مناهج لاتساير تطور الأحداث، فمن كان فى يونيو ١٩٥٦ يستطيع التنبؤ علمياً بأن قناه السويس ستغلق بعد أربعة شهور وتضطر الملاحة إلى الدوران حول رأس الرجاء الصالح لتصل الشرق بالغرب،ومن كان فى عام ١٩٩٠ يستطيع تصديق أن الاتحاد السوفيتى سيختفى من الوجود فى غضون شهور قليلة،

التنبؤ بغزو العراق للكويت عام ١٩٩٠ وما ترتب عليه من تداعيات واعادة ترتيب للعلاقات والأسواق.

٣/٦ - القدرة الذهنية Mental Ability

فالتخطيط ماهو إلا عملية ذهنية تتصل بتطور المستقبل، وتتطلب نوعاً شاقاً من التفكير حيث يقوم على ألوان مختلفة من المهارات والقدرات، مثل هذا المجهود الذهنى قد لايستطيعه بعض المديرين، وبالتالى ينخفض مستوى التخطيط وفعاليته.

٤/٦ - الإفتقار إلى المعلومات Lack of Information

يقوم التخطيط على المعلومات، ونقص المعلومات سوف يؤدى إلى ضعف التنبؤات وضعف الخطط، وعدم دقة المعلومات يؤدى إلى نفس النتيجة إذ لايمكن أن يكون التخطيط أدق من المعلومات التى بنى عليها، فإذا لم تكن المعلومات كافية ودقيقة فلابد وأن تنخفض فعالية التخطيط، ولما كان جمع المعلومات الكافية والدقيقة يتكلف مالاً، تعين على كل مشروع أن يحدد حسب إحتياجاته وقدراته المدى الذى يجب أن تمتد إليه جهود جمع المعلومات بحيث لاتجمع بيانات غير ضرورية ولاتهمل أى بيانات لازمة.

٥/٦ - معوقات إدارية Administrative Hinderences

فعلى الرغم من أهمية التخطيط فى دنيا الأعمال مازال الكثير من المديرين يعتقد أنه مضيعة للوقت والجهد والمال وبالتالى فلا يمارسونه ، وهناك البعض منهم الذى يعلم بضرورته ولكنه يصر على إستحالته بحجة أن الإنسان لايعلم الغيب وبالتالى فلايستطيع أن يقوم بالتنبؤ السليم اللازم للتخطيط.

٦/٦ - معوقات سيكولوجية Psychological Barriers

فالمدير شأنه شأن غالبية البشر يعير الحاضر إهتماماً أكبر مما يعير المستقبل، فالحاضر بالإضافة لكونه أكثر تأكيداً وأقل غموضاً من المستقبل فإنه أيضاً مرغوب بدرجة أقوى، ومقاومة التغيير ظاهرة مألوفة فى دوائر الأعمال بينما التخطيط أحياناً يتضمن تغييرات قد يفضل المدير تجاهلها أو يتمنى أنها لن تقع أبداً. ومن ناحية أخرى

هناك فكرة عدم القبول للتخطيط النابع من أعلى والتى سبق شرحها.

٧ - مقومات نجاح التخطيط:

بالنظر إلى المعوقات السابق تحليلها والتى تحد من فعالية التخطيط يمكن استنتاج عدد من المقومات التى تساعد على نجاح التخطيط. أى أن تجنب هذه العقبات من شأنه أن يساعد فى جودة التخطيط مثل محاولة توفير المعلومات اللازمة ومحاولة إقناع الإدارة بضرورة التخطيط وتطوير مقدرة المدير على التخطيط ومحاولة التنسيق بين الخطط فى المجالات المختلفة ومحاولة إشراك المستويات الأدني فى وضع الخطط.

وكى يكون التخطيط فعالاً يجب أن يتوافر فيه عنصر الإستمرار، فالتخطيط لايتم فى فراغ وإنما فى محيط متحرك ملىء بالتغيرات وذلك بالضرورة يستوجب حركية التخطيط بحيث تكون عملية مراجعة وتقييم الخطة فى ضوء الظروف المتغيرة عملية مستمرة لاتتوقف على الإطلاق، ويتصل بذلك مبدأ المرونة فى التخطيط إذ يجب ألا تكون الخطة من الجمود بحيث يتعذر إدخال التعديلات عليها عند اللزوم.

ويقوم التخطيط الجيد على التحديد الواضح للأهداف فبغير هذا التحديد الواضح للأهداف لايمكن أن يكون هناك وضوح كاف فى الأعمال المطلوب إنجازها إذ مادمنا لانعلم أين نريد أن نذهب فإن أى طريق سوف يتساوى مع الطرق الأخرى أى أن أى طريق سوف يؤدى إلى هناك.

ومادام التخطيط يقوم تنفيذه أو يشترك فى تنفيذه أشخاص غير من وضعوا الخطط وجب أن يفهم هؤلاء الأشخاص الخطط الموضوعة فهما كاملاً وبالتالى يلزم أن تعرض بلغة يفهمونها وبعيداً عن التعقيد، وضرورة التأكيد على هذه الخاصية يحتمها إتجاه بعض المخططين فى الحياة إلى التعقيد فى الألفاظ وفى تركيب وتبويب الخطط أكثر من اللازم فى محاولة واعية أو غير واعية لإضفاء الصبغة العلمية السليمة أوالفنية لمجهوداتهم، وكأن تطبيق العلم يؤدى إلى التعقيد. إن هذا الميل إلى التعقيد يقوم على مفهوم خاطىء للطريقة العلمية ويؤدى إلى الحد من فعالية التخطيط.

ويتصل بذلك الإتجاه نحو الإهتمام الزائد بالشكل على حساب المضمون وهذا إن أعطى للخطة شكلاً جذاباً فهو يؤدى إلى الإهمال فى صلب الوظيفة نفسها، وقد قوى

هذا الإتجاه بعد أن إنتشر مبدأ التخطيط الرسمى المكتوب فى الحياة العملية وهو يقضى بالتحديد الواضح لهيكل الخطة بغية تحقيق خاصية الوضوح الذهنى للمخطط والمنفذ، ولكن النتيجة كانت فى كثير من الأحيان جاذبية فى الإطار وفقر فى المحتوى، إن التخطيط السليم إذن يرتكز على تحقيق التوازن بين الناحية الشكلية للخطة وبين الإهتمام بمضمونها.

ومن مقومات نجاح التخطيط أن يكون هناك تحديد واضح للأشخاص أو الأقسام التي سوف يلقى على عاتقها تنفيذ الخطة وأن يكون هناك برنامج زمنى محدد لكل خطوة من خطواتها.

كذلك يجب أن يتضمن التخطيط أساساً لقياس الأداء حتى يمكن متابعة التنفيذ، وأن يربط نظام التخطيط بنظام الرقابة بحيث يكون الأخير قادراً على متابعة المعايير التى يضعها الأول وقادراً على إخطار الأول بأى إنحراف فى الوقت المناسب.

ومن الأشياء التى تعوق نجاح أى خطة أيضاً عدم واقعية الأهداف التى تسعى لتحقيقها ولذلك أثرين: **الأول** عدم تطبيق الخطة **والثانى** الإضرار بمعنويات المنفذين، وكلا الأثرين يؤدى إلى إضعاف قيمة أى تخطيط مستقبل. فيجب أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها. إن هذا العامل على جانب كبير من الأهمية حيث وجد المؤلف فى بحث ميدانى (٤) أن أهم الأسباب التى تؤدى إلى فشل التخطيط هو تحديد أهداف غير واقعية فمن المألوف مثلاً أن يحدد المشروع أحياناً فى خطته حصصاً عالية لرجال البيع يعلم المدير مقدماً أنهم لن يستطيعوا تحقيقها وذلك بغرض جعلهم يبذلوا قصارى جهدهم فى محاولة تحقيقها وبذا يمكن المشروع من نيل أقصى جهد منهم.

وتكون نتيجة هذا المسلك فى التخطيط عادة عكسية حيث يؤدى عجز الأفراد عن تنفيذ الخطة إما إلى أن يفقدوا ثقتهم بأنفسهم وإما إلى أن يفقدوا ثقتهم فى قدرة الإدارة على التخطيط السليم، وفى كلتا الحالتين سوف تكون النتيجة سيئة بالنسبة لفعالية التخطيط. وحتى إذا أدى التخطيط بهذه الطريقة إلي الغرض الذى تصبو الإدارة لتحقيقه وهو حفز الأفراد على بذل أقصى جهدهم فإنه لايصبح تخطيطاً بالمعنى الصحيح وإنما يصبح أداة من أدوات الحفز.

هوامش الفصل الخامس

1 - J.O. Mckinsey, Adjusting Policies to Meet Changing Conditions, in, Man. Assn., Mgt. Series, No, 16.

2 - William Fox, The Management Process, Richard D. Jrwin, Inc., Illinois. 1963. PP. 31-32.

3 - Mc Farland,Op, Cit., PP. 85-63.

4 - S.A. Saddik," Marketing in the Wool-Textile, Textile Machinery, and Clothing Industries, Ph. D. Thesis, University of Bradford, 1969.

الفصل السادس

اتخاذ القرارات

الفصل السادس
اتخاذ القرارات

١ - طبيعة القرارات وعلاقتها بالتخطيط:

إن اتخاذ القرارات عملية تمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة فى كل عمل يؤديه أى مدير، ذلك لأن أى عمل يؤديه المدير، إنما يؤديه من خلال اتخاذه لقرار أو قرارات، وقد تتخذ تلك القرارات بشكل روتينى إلى الحد الذى لايلاحظ فيه المدير حتى أنه يتخذ قرارات،وقد تكون القرارات من الأهمية والخطورة بحيث تستدعى فترات طويلة- ربما سنوات -من التحليل والدراسة،على أن الإدارة دائماً وسواء ساد هذا الوضع أو ذاك هى اتخاذ القرارات، وهذا مايدعو البعض إلى إعتبار لفظ **"الإدارة"** مرادفاً للفظ **"اتخاذ القرارات"** فالمدير عندما يخطط أو ينظم أو يوجه أو يراقب، إنما هو يتخذ قرارات تخطيطية أو تنظيمية أو توجيهية أو رقابية.

والقرار هو النقطة النهائية فى سلسلة من العمليات الذهنية التى يقوم بها المدير فى تقييم موقف معين حتى يصل بشأنه إلى نتيجة أو إختيار أو تقدير ما، ذلك الإختيار هو القرار، بمعنى أن المدير يدرس الموقف ويحدد المشكلة فيه ويحللها، ويقلب احتمالات حلها ويقيمها، ثم يختار المسلك الذى سيسلكه بشأنها ويضع الخطة الكفيلة بتحويل اختياره إلى تصرفات عملية وأنشطة فعلية، من ذلك نتبين العلاقة العضوية بين اتخاذ القرارات والتخطيط، فالقرارات تتجسد فى خطط للتصرف حيال أمر معين أو للوصول إلى هدف معين، فاتخاذ القرارات هو الاختيار الفعلى من بين البدائل الممكنة للتصرف، وهو بهذا الشكل جوهر التخطيط [١] إن القرار هو النقطة المركزية التى عندها تتم ترجمة الخطط والسياسات والأهداف إلى أعمال وتصرفات فعلية [٢].

والمدير إذ يتخذ القرار، قد يفعل ذلك عن وعى، وقد يفعله عن غير وعى وهذا يعنى أننا لو سألنا المدير كيف يتخذ قراره، فكثيراً نجده غير محدد فى إجابته، وغامضاً فى تحديده لأسلوب اتخاذه للقرار، ذلك لأن المدير فى الحياة العملية قلما يتوقف مرة ليتأمل ويدرس طريقة توصله لقراراته، وهو إن فعل قد يكتشف أن أسلوبه غير سليم أو غير منسق، وصحيح أنه قد يزعم أن قراراته تبنى على تحليل للتكلفة والعائد اللذين يقدرهما فى الموقف، ولكن الحقيقة قد تكون غير ذلك تماماً، بمعنى أن

قراراته كثيراً ماتبنى على الحدس والتخمين وتتأثر بإعتبارات غير هامة، وتسترشد بمؤشرات غير دقيقة، وتؤسس على معلومات غير صحيحة.

ولايقتصر الضعف فى الأسلوب على ذلك، بل أن هناك بصفة عامة سوء توجيه للإنتباه فى عملية إتخاذ القرارات، حيث يرتكز فى الغالب على وضع الحلول للمشكلات أو إعطاء الإجابات على الأسئلة المطروحة، وتلك بؤرة إهتمام خاطئة، ويؤكد لنا داركر (أن أكثر مصادر الخطأ فى القرارات الإدارية شيوعاً، هو التركيز على إيجاد الحلول الصحيحة، وليس على توجيه الأسئلة الصحيحة (٣) فالقرارات التى تنحصر أو تتركز حول حل المشكلة هى أقل القرارات أهمية، وأسهلها إتخاذاً، وأكثرها روتينية، لأن معنى ذلك أن المشكلة محدودة والشروط الواجب توافرها فى الحل معروفة، وبالتالى فلا تعدو المسألة مجرد الإختيار بين عدة بدائل واضحة، طبقاً لمعيار يكون فى العادة أيضاً واضحاً ، وغالباً مايكون تحقيق النتيجة المطلوبة بأقل جهد يبذل وأقل إزعاج يحدث .

وليس من اليسير على الكثير من المديرين أن ينظروا إلى اتخاذ القرارات بإعتباره عملاً واعياً منظماً على مبادىء وقواعد محدودة والمدير الكفء فقط هو الذى يدرك أن القرار السليم لاينتج إلا من الاستخدام المنظم للجهد الذهنى، وإن القدرة على اتخاذ القرارات مهارة تتكون من عدة عناصر ويمكن تعلمها شأنها شأن غيرها من المهارات، وكما أن إطلاق البندقية يتضمن عملاً أبعد من مجرد الضغط على الزناد، فإن اتخاذ القرار يتضمن خطوات إعداد واستعداد بالإضافة إلى نقطة القرار ذاتها.

ومن أهم المبادىء التي يقوم عليها اتخاذ القرارات السليمة وجوب تحديد المشكلة الحقيقية أولاً قبل أن نحاول البحث عن الحلول للمشكلة محل البحث، ومع ذلك فكثيراً مايتخذ المدير قراره دون أن تكون المشكلة التى يحاول حلها واضحة فى ذهنه وضوحاً تاماً، ومثل المدير فى ذلك مثل من يطلق سفينة فضاء دون أن يقرر بوضوح ماإذا كانت سفينته متجهه إلى القمر أو إلى المريخ، ونتيجة هذا السلوك تبديد الموارد، وإشاعة الفوضى، وإخطاء الهدف إلا أن تلعب الصدفة دوراً فى صف المدير، فيصل إلى هدفه، وحتى حين ذاك لانكون متأكدين من أن تلك هى الغاية المنشودة. ويجب أيضاً - كمبدأ عام - أن يدعم القرار بالحقائق والمعلومات والبراهين، إن توافر الحقائق قد يجعل

القرار السليم عملية أوتوماتيكية، وغيابها يجعله مستحيلاً، إلا بطريق الصدفة، والحق أن توافر المعلومات والحقائق أمر ضرورى، وضرورته بديهية، ومع ذلك نجد الكثير من المديرين لايهتمون به، وإن إهتموا لايكون ذلك بالدرجة الكافية. وليس المقصود أن يجمع المدير أطناناً من المعلومات لترشيد كل قرار كبر أو صغر وإنما هناك معيار التكلفة والعائد والذى يجب أن يوجه جهود المعلومات ويوقفها عند حدود معينة، يكون العائد بعدها أقل من التكلفة.

والموضوعية فى اتخاذ القرار أمر لامناص منه ويصعب تحققه فى ذات الوقت، فكل منا يميل إلى أن يرى الأشياء بطريقة تختلف عن الآخرين. إن خلفية كل منا، وشخصيته، وعقده النفسية، واهتماماته، تساعد على تلوين الأشياء والأفراد بلون يخالف مايراه الآخرين فيها وفيهم، ولما كان مانراه حياً واضحاً لنا، فإننا نميل إلى أن نسقط من اعتبارنا فى سلوك الآخرين فلا يجب على متخذها أن يهمل وجهات نظر هؤلاء الآخرين.

ونتيجة لوجهة نظرنا الخاصة، قد نقوم بإتخاذ قرارات معقولة وربما منطقية فى ضوء الحقائق كما نراها، ولكن القرار نفسه إذا نظرنا إليه من إطار أوسع وأشمل قد يكون عكس ماهو مطلوب فى الموقف تماماً. إن أصعب مايواجه المدير هو النظر إلى كل جوانب المشكلة بطريقة موضوعية، خاصة إذا كان يعيش المشكلة، ويحيا آثارها، لأننا كلما اقتربنا من الصورة، كلما صعب علينا الإلمام بكل جوانبها، ومع ذلك فالمدير بحاجة دائمة إلى الموضوعية وسعة الأفق بخصوص كل المشكلات التى يعيشها ويواجهها حتى يمكنه أن يتخذ القرارات السليمة بشأنها.

٢ - محيط إتخاذ القرارات:

تتضمن عملية اتخاذ القرارات- عموماً- مشكلة يتم تحديدها ويجرى البحث عن حل لها، وعدداً من الأهداف المتعارضة يتعين التوفيق بينها. وعدداً من بدائل التصرف نرمى لاختيار أفضلها، وطريقة ما لقياس العائد المتوقع من كل بديل والذى سيشكل المعيار الذى نستهدى به فى المفاضلة بين البدائل المختلفة.

ويحسن قبل أن نتناول هذه الأمور جميعاً بشىء من التفصيل، يحسن أن ندرس المحيط الذى يتم فيه اتخاذ القرارات بما فى ذلك متخذ القرار نفسه.

وعادة مايكون متخذ القرار مديراً واحداً ، ولكنه قد يكون فى بعض الأحيان مجموعة من الأفراد أو من المديرين سواء كانت تلك المجموعة مشكلة رسمياً كمجلس الإدارة أو لجنة الخطة، أو كانت جماعة غير رسمية من المديرين الذين يتجمعون على صعيد واحد فى القرار لتدعيم بعضهم البعض، وأياً كان متخذ القرارات فإن الأسلوب المنطقى فى إتخاذها لايتغير.

ونتيجة لوحدة التنظيم وترابط أجزائه كنظام واحد، فإن سلوك وتصرفات وقرارات كل من متخذ القرارات لابد وأن تؤثر فى وتتأثر بسلوك وتصرفات وقرارات غيره من متخذى القرارات، بمعنى أن قرارات مدير معين تؤثر عموماً فى النتائج المستهدفة لقرارات مدير آخر فقد يقرر مدير الإنتاج بالشركة على سبيل المثال، أن يخفض حجم المخزون من سلعة معينة، بهدف تخفيض مجموع تكاليف الإنتاج والتخزين، وقد يقرر مدير التسويق فى نفس الشركة وفى نفس الوقت تخفيض أسعار بيع السلعة ذاتها بهدف زيادة حجم المبيعات والتخلص من المخزون الذى يعلم أنه متراكم بالشركة، والمحصلة النهائية لهذين القرارين إذا طبقا معاً ستكون بالتأكيد مؤسفة، فالسعر المنخفض قد يساعد فى بيع كل المخزون، ونضطر لرفض طلبات العملاء ولن نتمكن من الوصول الى رقم المبيعات الذى إستهدفه مدير التسويق لأن الإنتاج لايمكن زيادته مرة ثانية بسهولة، والنتيجة النهائية هى خسارة كبيرة فى الأرباح وفى العلاقات مع العملاء معاً.

ومن الواضح أن المدير نادراً مايتبنى أهدافاً أو يتخذ قرارات لاتتعارض بشكل أو بآخر، بدرجة أو بأخرى، مع أهداف وقرارات غيره من المديرين فى نفس التنظيم، وإن كان هذا التعارض فى الغالب قابلاً للتوفيق، وبصفة عامة يجب على كل مدير - فى اتخاذه لقراراته- أن يأخذ فى إعتباره ليس فقط أهدافه هو (بالأحرى أهداف وحدته التنظيمية) وإنما أيضاً أهداف زملائه الآخرين، وعلى المدير أيضاً كجزء من مسئوليته فى التنسيق أن يحاول التوفيق بين الأهداف المتعارضة لمرؤوسيه. ويمكن التوفيق بين القرارات الهامة فى تنظيم ما من خلال التفويض السليم لسلطة اتخاذ القرارات ومن خلال إنشاء قنوات إتصال فعالة، رسمية أو غير رسمية.

ويجب أيضاً التنبه إلى التأثير المتبادل بين قرارات المدير فى تنظيم أو شركة معينة وقرارات المديرين فى التنظيمات ككل أو الشركات المنافسة، وعلى عكس التعارض الذى يحدث داخل التنظيم الواحد، فإن التعارض الواقع هنا يصعب التغلب عليه لأنه خارج سيطرة متخذ القرارات. فإذا قرر مدير التسويق فى الشركة أ أن يزيد حجم نفقاته الإعلانية، قد يولد هذا القرار رد فعل من مدير التسويق فى الشركة ب المنافسة بزيادة حجم إعلاناته هو الآخر، أو بتخفيض أسعاره، أو بالأمرين معاً. ولو كان المشروع يواجه منافساً واحداً، فبوسع المدير أحياناً أن يتخذ قراراته بالشكل الذى يضمن تقليل خسارته إلى أدنى حد، أما إذا كان هناك منافسان أو أكثر، يستحيل على المدير أن يكون متأكداً تماماً من نتائج قراراته التسويقية، وليس أمامه فى الواقع إلا أن يخمن مايحدث، فليست هناك طريقة لاحتساب النتائج التى تترتب على العدد اللانهائى من ردود الفعل الممكنة لهم.

على أن هناك شيئاً واحداً يمنع الموقف من الوصول إلى درجة الفوضى الكاملة ذلك هو معرفة المديرين فى المشروعات المتنافسة لأن أى سلوك أو قرار لهم سيكون له ردود فعل لمواجهته من قبل المنافسين، وبالتالى فإنهم يتجنبون اتخاذ القرارات التى قد تؤدى إلى تغييرات حادة فى السوق أو ردود فعل عنيفة وحادة ،فأغلب المتنافسين يفضلون استقرار السوق، ويتخذون قراراتهم فى الغالب بناء على افتراض استقرار السوق ، ودوافعهم فى ذلك إما الإيمان بذكاء وحسن تصرف المنافسين أو مجرد المقامرة البحتة. وتسمى مثل هذه القرارات قرارات تتخذ فى ظل ظروف المنافسة.

وأحياناً ماتتخذ القرارات فى ضوء ردود فعل المنافسين فى الماضى، بافتراض أن سلوكهم فى المستقبل سيكون مماثلاً لسلوكهم فى الماضى، وفى هذه الحالة يجرى تقدير إحتمال ردود الفعل المختلفة للمنافسة ، ويتخذ قرار نسمية قراراً إحتمالياً Probabilistic or Risk Decision فقد يقدر المدير أن هناك إحتمال٧٥٪ أن المبيعات لن تصل إلى ١٠٠,٠٠٠ جنيه وأن إحتمال زيادتها عن ١٠٠,٠٠٠ جنيه يساوى ٢٥٪، ومثل هذا التقدير مبنى فى الواقع على سلوك السوق فى الماضى، على الإفتراض الذى نسميه "نظام مستقر إحصائياً Statistically Stable System وليس هناك بالطبع برهان قاطع على صحة ذلك الفرض، بل أن المدير فى الواقع يقامر فى مواجهة إحتمالات غير معروفة.

أما إذا كان الموقف الذى يتخذ فيه القرار متضمناً لعدد كبير من المنافسين، أو لظواهر طبيعية بدلاً من المنافسين، فالغالب أن يتمكن المدير من إتخاذ قرارات إحتمالية واقعية Realistic Risk Decisions، فشركة التأمين على الحياة تحدد الأقساط بناء على معدلات الوفيات المستقرة نسبياً، وشركة المعلبات قد تبنى خطط إنتاجها على تقديراتها لحجم المحصول أو المحاصيل المحتمل، ويمكن أن نعد الطبيعة كمنافس ولكنه منافس يتصرف بطريقة مستقرة إحصائياً Statistically Stable بمعنى أن إحتمالات الأحداث الطبيعية المختلفة يمكن تقديره بشىء من الثقة بناء على ماحدث فى الماضى.

أما فى الأحوال التى لايتضمن الموقف فيها منافسين أو ظواهر طبيعية إحتمالية، فإننا نسمى القرارات المتخذة فيه قرارات تحديدية Deterministic وليست هذه القرارات بالضرورة سهلة، كما أن ذلك لايعنى أنه يمكن تحديد أفضل Best القرارات دائماً، وإنما التسمية تعنى أنه يمكن تحديد نتائج القرار بشكل شبه مؤكد أو أن النتائج تكاد تكون مؤكدة Virtually Certain فقد تكون الشركة لاتنتج إلا طبقاً لعقد مع العميل ، وفى هذه الحالة فإن احتياجاتها الإنتاجية تكون محددة ومعروفة مقدماً، ويمكن فى تخطيط الإنتاج أن يتم تحديد مواعيد وتكاليف التشغيل بشكل مؤكد، ومع هذا ، إذا كان الإنتاج ينصرف على عشرين سلعة مختلفة، ويتعين إنتاجها على ١٢ آلة مختلفة ، وبتتابع مختلف فى كل حالة، يتعذر أن نصل (الآن) إلى قرار مثالى Optimum بالفعل، إلا أنه يمكن إتخاذ قرار ما ويمكن تحديد نتيجته مقدماً بشكل مؤكد.

واضح مما سبق أن محيط اتخاذ القرارات قد يحوى فى طياته تعارضاً بين الأهداف فى داخل التنظيم الواحد، وتصادماً وصراعاً مع المنافسين، ومواجهة لظروف الطبيعة ولتقلبات الاقتصاد القومى وتأثيراً متبادلاً ،معقداً بين عدد كبير من المتغيرات البشرية والمادية، إن القرارات قد تتخذ فى أحوال المنافسة، أو فى ظل المخاطرة، أو فى جو من التأكد الكامل. وبعبارة أخرى فإن عملية إتخاذ القرارات لاهى سهلة ولاهى محددة المعالم بدقة، وبالتالى فإن وضع مواصفات وخطوات معيارية موحدة وتنطبق فى كل مناسبات اتخاذ القرارات المتنوعة، يعد ضرباً من المحال، مالم يكن ذلك فى شكل تعميم كبير واسع التفسيرات بشكل يجعله معدوم الفائدة، وعلى ذلك فإننا سنقوم

أدناه بإقتراح نظام لعملية اتخاذ القرارات، لانود من القارىء إلا أن يعتبره نموذجاً تقريبياً لا أكثر.

٣ - نظام إتخاذ القرارات:

إن المنطق ليس دائماً عملياً، بل إنه لايتحتم أن يقودنا التفكير المنطقى إلى الحقيقة، ومع ذلك فإن التفكير المنطقى هو أفضل وسيلة تضمن لنا التوصل إلى قرارات لها أكبر إحتمال فى أن تكون سليمة، لأن التفكير المنطقى هو التفكير العلمى، والعلم كأداة للوصول إلى الحقيقة يجُب ماعداه من أدوات، فإذا طبقنا التفكير المنطقى فى الطريقة العلمية على عملية اتخاذ القرارات وجدنا أنها يجب أن تنقسم إلى ست خطوات أساسية ، سنتناولها تفصيلاً فيما يلى:

٣/١ - ماهى المشكلة الظاهرة؟

حين يواجه المدير موقفاً يحتوى على مشكلة ، ويستدعى منه اتخاذ قرار، فغالباً مايبدو له من أول نظرة أن المشكلة ظاهرة وواضحة ، وغالباً مايبدأ على الفور فى محاولة علاجها- أى البحث عن حل لها، وغالباً أيضاً مايكتشف فيما بعد- بعد أن يكون جهد كبير قد بُذل ووقت طويل قد أنفق- يكتشف أنه كان مشغولاً بقشور المشكلة وعوارضها الظاهرية فقط، وربما بمشكلة أخرى غير المشكلة الحقيقية تماماً. وذلك لأننا فى محاولاتنا لحل المشكلات نميل إلى نلحظ الأعراض الظاهرية فقط، ونستريح فى التوصل إلى نتائج مبنية على هذه النظرة السطحية، فإذا كان الأمر كذلك فالأرجح أن نجد أنفسنا فى النهاية مشغولين بالأعراض دون الأسباب الكامنة أى دون المشكلة الحقيقية.

وحتى لايحدث ذلك مع المدير عليه أن يحذو حذو الطبيب الذى إذا جاءه مريض يشكو من ألم فى معدته، لايتسرع إلى البدء فى كتابة روشتة الدواء، إنما يسأل ويستقص باحثاً عن الحقائق ومستكشفاً للسبب الحقيقى فى الألم.قبل أن يفكر فى كيفية علاجه (أى فى كيفية حل المشكلة)، ومثل المدير الكفء مثل الطبيب فهو كى يضمن أنه حدد المشكلة الحقيقية، لاينظر إلى تحديده الأول للمشكلة إلا بإعتباره تحديداً مبدئياً خاضعاً للمراجعة والتصحيح، وقبل أن يشغل نفسه بالحل، يبحث عن الحقائق اللازمة لتعزيز تحديده المبدئى أو لتحديد المشكلة الحقيقية.

٢/٣- ماهى الحقائق؟

إن دراسة الظروف والملابسات المحيطة أمر لاغنى عنه من أجل تحديد المشكلة، وتتطلب هذه الدراسة تجميع وتحليل الحقائق المتاحة، وتحديد ماتعنيه هذه الحقائق، والنظر فى الفروض التى يمكن وضعها بناء على هذه الحقائق. ويجب أن يكون جمع الحقائق جهداً مركزاً على الأشياء الهامة فقط، إذ لايتصور منطقياً أن نحاول جمع "كل" الحقائق المتعلقة بالمشكلة فلا ذلك فى الغالب ممكن ولاهو ضرورى، فبعض المعلومات أما أن يكون (من الصعب أو المتعذر الحصول عليه وإما أن يكون) الحصول عليها ممكناً فقط بتكلفة عالية لايبررها الموقف.

ان نظرتنا الى واقعة فى شرقى الباكستان تستدعى منا نظرة مخالفة لنظرتنا إلى تلك الواقعة شرقى الولايات المتحدة ، والواقعة فى القاهرة تختلف عن الواقعة فى طنطا، ومالم ندرك هذه الإختلافات وأهميتها فمن المؤكد أن نصل إلى قرارات خاطئة. فمشكلة ارتفاع النفقات فى تجارة التجزئة مثلاً عولجت فى الدول المتقدمة بإبتكار بيوت خدمة النفس Supermarket (٤)، ولكن تطبيق نفس الحل على نفس المشكلة فى مصر قد خلق مشكلات عديدة أدت إلى إغلاق بعض البيوت بالفعل.

من الضرورى أيضا أن نتساءل : متى نشأ هذا الموقف؟ وهل لعنصر الزمن أهمية خاصة وكيف سيؤثر عامل الزمن على القرار الذى سنتوصل إليه والعمل الذى سنقوم به؟ فكما أن طبيعة المشكلة تختلف بإختلاف الظروف المكانية التى تحدث فيها من المؤكد أن الزمن أيضاً له تأثيره، فالزمن فى الواقع يغير كل شىء. إن القرار أو الاختيار الذى يتخذ أو يجرى فى ضوء ماكان ناجحاً بالأمس، أو من سنين مضت، محكوم عليه بالفشل، ومثال ذلك صيغة الإعلان عن نوع من المربى والذى يركز على أنها تساعد فى تحقيق السمنة، والمذيل بصورة لسيدة غاية فى البدانة، هذا الإعلان يحل مشكلة اليوم بنفس تفكير الأمس حين كانت البدانة والسمنة رمزاً للصحة والجمال فى نفس الوقت.

٣/٣- ماهى المشكلة الحقيقية؟

بعد أن نجمع الحقائق ونصنفها ونستوعب مايمكن استنتاجه منها، نصبح فى

مركز يسمح لنا بأن نراجع تحديدنا المبدئى للمشكلة، وقد نكتشف- وغالباً مانكتشف- أن ماحددناه فى البداية ليس سوى أعراض ظاهرية لمشكلة أكثر عمقاً وأبعد خطورة.

ولإيضاح ذلك نذكر حالة الشركة التى إبتكرت نوعاً من قماش الملابس الرجالى غير قابل للبقع ، ولم تزد السعر مقابل هذه الخاصية إلا بقدر ضئيل، وواجهت بالطبع مشكلة توزيع المنتج الجديد، وحاولت فى حلها أن تقنع تجار الجملة بالشراء بإغراءات كبيرة فى الخصم التجارى، ورغم أن الهامش الذى سمح به لهم كان كبيراً، إلا أن المبيعات لم تتزايد ، لأن المشكلة الحقيقية لم تكن إقناع تجار الجملة، وإنما كانت إقناع المستهلك النهائى بالمنتج الجديد. كذلك يمكن أن نذكر حالة الشركة التى واجهت صعوبات جمة فى التنسيق بين خطط الإنتاج وخطط البيع وحاولت حل المشكلة بتعديل الإجراءات والدورات وطريقة المتابعة دون جدوى، ثم اكتشفت أن المشكلة الحقيقية سببها العلاقات السيئة بين المسئولين عن المتابعة فى إدارتى الانتاج والتسويق، بالشكل الذى جعلهم يلتزمون بالروتين والإجراءات بشكل جامد ولايتواصلون إلا بالمكاتبات الرسمية، مما نتج عنه تعطيل العمل وأفقد الخطط قابليتها للتعديل بسرعة بما يتلاءم والظروف المتغيرة.

ويجب إذن ألا نبخل بالجهد والوقت فى تحديد المشكلة الأساسية الكامنة وراء الأعراض الظاهرية، لأن ذلك استثمار حكيم له عائده المجزى فالحلول التى نضعها للمشكلة لايمكن أن تكون أفضل من تحديدنا لها مالم نعلم بيت الداء. فمن المستبعد أن نعرف الدواء. إن المشكلة الحقيقية هى المشكلة الرئيسية فى الموقف التى بحلها تتحقق غاياتنا فى الأجلين القصير، والطويل، فربما لايكون عدم احترام النظام فى محاضرة ما راجعاً إلى سوء نوعيات الطلاب أو إنخفاض أخلاقياتهم أو شعورهم بتفاهة المادة وإنما يرجع إلى ضعف شخصية المحاضر بصفة أساسية ومالم نعالج هذه المشكلة الأساسية لن ننجح فى الأجل الطويل فى تصحيح الموقف، حتى لو نجحنا فى الأجل القصير فى حفظ النظام عن طريق تهديد الطلاب أو إقناعهم بأهمية الإنصات فى المحاضرات. وربما لاتكون المشكلة فى كيفية توفير الأموال الكافية لإعطاء كل العلاوات ومنح الترقيات فى تنظيم ما، إنما المشكلة الحقيقية هى نظام العلاوات والترقيات ذاته، وربما نظام الدرجات وهيكله بالكامل، ومالم تحل المشكلة الرئيسية ستظل الأعراض المرضية قائمة، حتى لو لم تظهر إلا بين الحين والحين.

وفى تحديدنا للمشكلة الرئيسية يجب أن نأخذ فى إعتبارنا العوامل التالية:

١/٣/٣ - حدود المشكلة: يجب أن نركز على العوامل الرئيسية فى المشكلة. وذلك يتحقق بأن نضع حدوداً سيتم حل المشكلة فى إطارها، فكثيراً مانحاول- فى موقف ما- أن نحل أغلب مشكلات الدنيا، لابد أن جهداً ووقتاً كبيرين سيضيعان دون مبرر إذا حاولنا أن نحل مشكلات الآخرين أو أن نوسع حلولنا إلى أبعد من الحدود التى يتطلبها الموقف، ولايعنى ذلك أن يعمى المدير نفسه عن مشكلات وإهتمامات أجزاء التنظيم الأخرى، فهو بالضرورة يأخذ فى إعتباره تأثير قراراته على الآخرين وتأثير قراراتهم عليه، وينظر إلى وحدته التنظيمية كجزء من التنظيم ككل.

٢/٣/٣ - التوقيت: إن الحل الصحيح الذى يطبق فى الوقت غير المناسب ليس أفضل من الحل غير الصحيح والذى يطبق فى الوقت المناسب، ويمكننا أن نعطى لعامل الزمن وزنه الجدير به إذا نحن حددنا المشكلة كما هى قائمة الآن، وتنبأنا بتطوراتها المستقبلة إلى أبعد مدى زمنى يمكننا التنبؤ فى حدوده بدرجة معقولة. إن أفضل الحلول لمشكلة اليوم، قد يكون أسوأها لإمتداد المشكلة فى المستقبل، لذلك فإن القدرة على التفرقة بين الأبعاد قصيرة الأجل والأبعاد طويلة الأجل لنفس المشكلة، لهى من أهم القدرات التي يجب توافرها فى المدير.

٣/٣/٣ - المشكلات الفرعية: عادة مانجد فى أى موقف أن هناك عدداً من المشكلات فى نفس الوقت، واحدة رئيسية والأخرى فرعية ومتعلقة بالمشكلة الرئيسية، ومن بين تلك المشكلات عادة ماتكون إحداها هى الأكثر إستعجالاً للحل وتستوجب منا التصرف المباشر والفورى، وهى فى الغالب تكون اللهيب وليس النار ذاتها، لأن اللهيب واضح وظاهر ويستعجل التصرف أما السبب الدفين للنار فغالباً مايكون عميقاً ومختفياً، والمهم هنا أن نذكر وجوب أن يتأكد المدير من أن ماإتخذه من تصرفات تعالج السبب الدفين للنار فى نفس الوقت الذى تخمد فيه اللهيب المتصاعد.

٤/٣/٣ - مشكلة واحدة وأسباب متعددة: وكما سبق لنا القول فإنه من النادر أن يكون هناك سبب واحد للمشكلة التى ندرسها والأرجح أن تكون هناك أسباب

متعددة ومتشابكة، ومن النادر أن نجد علاقة سبب ونتيجة مباشرة وبسيطة، والخطورة التى نريد أن ننبه إليها هنا، هو احتمال أن يعالج المدير كل سبب على حدة وفى عزلة عن الأسباب الأخرى لنفس المشكلة، أو يحاول أن يعالجه كمشكلة قائمة بذاتها، وقد يكون مظهر ذلك سرعة فى البت وحزم فى التصرف، ولكن باطنه قد يحتمل إخطاء جوهر المسألة.

٥/٣/٣ - تعدد الحلول: يتأثر تحديدنا للمشكلات وتحليلنا لعناصرها بخلفية وشخصية وخبرة كل منا، وبالتالى فمن الطبيعى أن تختلف تحديداتنا للمشكلة وإقتراحاتنا لحلها بإختلاف الشخص القائم بالتحليل، أى لنفس المشكلة تظهر عدة حلول، وقد تكون كلها سليمة. والمطلوب هنا هو أن ندرك أن القرار الذى نتخذه ليس بالضرورة هو الحل الوحيد الصحيح، وإنه من الممكن أن يتوصل الآخرون إلى حلول أخرى يمكن أن تحقق نفس النتيجة وربما أفضل، وبالتالى يكون المعيار فى تقييم الحلول التى يقترحها الآخرين هو: هل الحل منطقى؟ وليس: هل هو الحل الذى كنت أنا اتخذته فى نفس الموقف؟

٤/٣ - ماهى الحلول الممكنة:

لقد تحددت أمامنا المشكلة الحقيقية الآن ، وأصبح لدينا صورة واضحة عن النتائج التى نبغى التوصل اليها، ويمكننا بالتالى ان نوجه جهودنا نحو تحديد الوسائل والطرق التى تكفل لنا الوصول الى تلك النتائج، واذا كان عملنا فى المراحل السابقة فعالا، فالغالب أن تكون الاجابة واضحة، ومع ذلك فحتى الاجابة الواضحة يمكن تحسينها، وبناء على ذلك فان من واجبنا الان هو أن نحدد أكبر عدد من بدائل التصرف الممكنة تمهيدا لاختيارأفضلها .

ويجب فى تحديد البدائل أن تراعى الاعتبارات التالية :

١/٤/٣ - عدم التصرف كبديل: قد يتصور البعض أننا اذا لم نفعل شيئا ازاء مشكلة ما، فمعنى ذلك أننا أخرنا اتخاذ القرار بينما من الجائز أن يكون عدم التصرف هو الامر الواجب، بمعنى ان عدم التصرف وعدم اتخاذ أى قرار هو فى حد ذاته قرار بعدم التصرف، وانما السؤال هو هل ذلك القرار واع وعن تفكير أم لا. فقد لاتكون البيانات المتوافرة كافية، أو قد يتعذر وضع بديل بسرعة كافية واذا ذاك

يكون من الحكمة الاتتخذ قرارا لحين زوال هذه الظروف، على أن يكون ذلك معلوما لكل الاطراف المعنية .

٢/٤/٣- ضمان المشاركة : إن الأفراد الآخرين فى فريق المدير، والاخصائيين الاستشاريين، وغيرهم يمكن أن يكونوا- وغالبا ما يكونوا- مصدرا خصبا للأفكار والاقتراحات بخصوص تطوير الحلول البديلة، كما أن ذلك المصدر- بالاضافة لخصوبته- يتيح الفرصة لأخذ وجهات نظر متعددة فى الاعتبار، وذلك من شأنه أن يرفع كفاءة اتخاذ القرارات. ويمكن أن نحقق ذلك من خلال الاجتماعات التى يتبادل الأفراد فيها الآراء ويناقشونها .

٣/٤/٣- الاستفادة من العقل الباطن . ان العقل الباطن فى رأس كل منا ملىء بثروة هائلة من الخبرات والأفكار ، لو أمكن لنا استحضارها للتأثير فى الموقف، فمن الجائز أن نحصل على أفكار رائعة تفيدنا فى تحليل المشكلة ، وطريقة تحقيق ذلك أن نفكر فى المشكلة مليا ونملأ عقلنا بكل بياناتها الى حد تناقص العائد ثم بعد ذلك نترك المشكلة وننساها تماما لساعات أو ربما لأيام فاذا عدنا الى بحثها فيما بعد ، فمن الجائز أن نجد بدائل جديدة يمكن اضافتها الى عقلنا الواعى .

٥/٣ : ماهو الحل الأفضل :

ان اختيار الحل الأفضل لايتم على أساس تخمين أو على أساس فكرة طارئة أو على أساس احساس غيبى بأفضلية حل على غيره، وانما يتم بطريقة موضوعية ومنطقية ومبنية على النتائج المتوقعة لكل بديل .

إن نقطة الاختيار هى نقطة القرار، وعندما يلعب تقدير المدير الدور الأساسى فى الموازنة، إنها النقطة التى فيها يلقى العبء كله على المدير، وهى التى عليه فيها أن يمارس أرقى مواهبه وقدراته، من أجل أن يوازن بين الإحتياجات الكلية لكل من وحدته والإدارة العليا ومرؤسيه والوحدات التنظيمية الأخرى، ويتوصل إلى القرار الذى يحقق أكبر عائد ممكن.

فإذا تقرر إختيار حل اعتبره المدير أفضل الحلول، فمن الممكن أن يجرى

إختباره، قبل أن نبدأ فى تطبيقه بالفعل، للتأكد مما إذا كان سيحقق بالفعل أفضل النتائج، فإذا أثبت الإختبار قدرته على ذلك أمكن لنا تطبيقه بثقة فى المستقبل، والعكس بالعكس. ولاريب أن التقدم الذى حققته التنكنولوچيا فى عالم الحواسب الإلكترونية، قد سهل من هذه المهمة إلى حد كبير، حيث يمكن إجراء تشغيل للبيانات على الحاسب الألكترونى على سبيل التجربة الوهمية، لتحديد النتائج الممكن ترتيبها على أى قرار ومن وجهة أخرى هناك السبل الفعلية لإختبار القرارات فى إطار تجارب فى جزء محدود من الموقف، كتجربة الحملة الإعلانية المزمعة فى قطاع محدود من السوق أو المجتمع الكلى.

٦/٣- كيف ننقل القرار إلى حيز التنفيذ؟

إن القرار فى حد ذاته عديم القيمة مالم يتم تنفيذه، وكثيراً ماننفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقى، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا فى تنفيذ ماقررناه ، وأقرب مثال على ذلك أن ينعقد مؤتمر لتطوير التعليم مثلاً، وينفق فى ذلك وقت وجهد ومال، ويتخذ المؤتمر قرارات، ثم لايضع سبيلاً إلى تنفيذها، أو بالأحرى لايفكر فى الوسائل التى بها سيضمن تنفيذها، أو أن تفوض الجامعة لجنة لبحث كيفية حل مشكلة من المشكلات، وتوصى اللجنة بالحلول، ويتبناها مجلس الجامعة ويصدر بها قرارات، ثم نبحث عن الأثر عملاً فلا تجد شيئاً لأنه لم توضع الخطة مقدماً لكيفية نقل القرارات إلى حيز التنفيذ.

والغالب أن يكون الفشل فى تنفيذ القرارات ناتج من كونها قرارات غير سليمة، وبالتالى تصطدم عند التنفيذ بالصعوبات، أو نكتشف بعد التنفيذ الثغرات التى تبطل فاعلية النتائج التى قصدت القرارات تحقيقها. كذلك قد تكون القرارات غامضة وعامة وغير ملحقة بكيفية تنفيذها، كأن يقرر المدير العمل على رفع روح المعنوية للعاملين ويقف قراره عند هذا الحد، ومن المؤكد أن مثل هذا القرار مصيره الدفن فى السجلات وليس التأثير فى واقع العمل.

إن عملية اتخاذ القرارات السليمة عملية باهظة التكاليف ولكنها سامية الغايات، وحتى لاتضيع التكاليف هباء، وحتى تتحقق الغايات المنشودة يجب أن نضع

السبيل إلى تنفيذ كل قرار نتخذه وأن نحدد معالم وتفاصيل ذلك السبيل بوضوح، ويمكن فى ذلك أن نسترشد بالنقط التالية:

١/٦/٣ - **الأهداف**: ماهى الغاية التى نستهدف الوصول إليها؟ يجب علينا أن نحدد الأهداف بوضوح تام، وفى شكل يمكن قياسه وقياسه كمياً كلما أمكن ذلك. هذا ومن أهم مايسهم فى تنمية وتدعيم الفهم للقرارات بين منفذيها، مشاركة هؤلاء فى صنعها، تلك المشاركة التى تؤدي أيضاً إلى زيادة فرص بذل أقصى الجهد لتنفيذها.

٢/٦/٣ - **السياسات**: إن كل القرارات تقريباً يتحتم أن تتخذ فى إطار قرارات أخرى مرشدة ومحددة تم إتخاذها فى مستويات تنظيمية أعلى، تلك القرارات تمثل الحدود المقيدة للقرارات الأدنى وتلك القرارات عادة ماتتصف بصفة الإستمرار، أى قابلية التطبيق على الحالات المتشابهة التى يتكرر حدوثها أثناء عمل المشروع، وهى مانسميه السياسات.. هذه السياسات يجب أن تتقيد بها القرارات تقيداً تاماً، وإذا لم تكن هناك سياسة محددة مقدماً ومعروفة يجب أن نحدد السياسة أولاً فى مستوى أعلى، ثم يتخذ القرار، حتى نضمن أنه سينفذ وإنه لن يتعارض مع السياسة الضمنية للمشروع.

٣/٦/٣ - **البرامج**: إن أى سلوك تقرر الإدارة اتباعه، لابد وأن يتضمن تحديداً للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، ونقصد أن يتم تحديد تسلسل وأوليات الخطوات التى سيتم اتخاذها، فإذا كانت الأحوال غير مستقرة، أو كان من الجائز وقوع أحداث لايتيسر التنبؤ بها مقدماً، فمن المستحسن أن توضع برامج بديلة يجرى تنفيذ أى منها طبقاً للظروف المتغيرة، ويسهل بالتالى تحقيق صفة المرونة فى التخطيط.

٤/٦/٣ - **الجداول الزمنية**: إن الزمن عامل خطير وهو فى أى عمل ننوى القيام به، ويحب بالتالى أن نحدد- كلما كان ذلك ممكناً- وقت إبتداء وإنتهاء كل خطوة مخططة، ويجب أن يفهم الأفراد أنهم سيكونون مسئولين عن تحقيق هذه المواعيد والمشاركة من قبل كل الأفراد له تأثير فى البرمجة والجدولة، وعليه فيفضل أن نشجع كل فرد بل أن يحدد بنفسه ماسوف يعمله وكيف سيعمله، للوصول إلى

الأهداف المتفق عليها ، وذلك فى حدود سياسات المشروع بالطبع.

٥/٦/٣ - الإجراءات: من الممكن أن بعض الأعمال المطلوبة يتحتم أداؤها بشكل نمطى موحد ، فإذا كان الأمر كذلك فيجب أن نحدد الإجراءات التى سيجرى اتباعها ، أو نقرر اتباع إجراءات قائمة بالفعل فى المشروع.

٦/٦/٣ - الموازنات التخطيطية: هى تلك القوائم بالأرقام للإيرادات أو المصروفات ، وتمثل الحدود المالية التى يجب الالتزام بها ، فى محاولة تنفيذ القرارات لتحقيق الأهداف. ومرة أخرى نذكر أهمية مشاركة المنفذين فى وضعها ، لأسباب الحفز ولأسباب الواقعية والموضوعية.

هوامش الفصل السادس

1 - Harold Knootz and Cyril O,Donnell, Principles of Management. Mc Graw-Hill Book Co.,N.Y., 1964, P.135.

2 - Mc Farland, OP. cit. p. 160.

3 - Peter P. Drucker, op.cit., p.310.

٤ - من المسلم به أن بيوت خدمة النفس لها مزايا وأهداف أخرى غير ذلك.

الفصل السابع

حالات تطبيقية فى التخطيط الاستراتيجى

الفصل السابع

حالات تطبيقية

فى التخطيط الاستراتيجى

يعنى التخطيط الاستراتيجى بالتخطيط بعيد المدى لحركة المؤسسة ككل لتحقيق التوافق والمواءمة بين اتجاهات وسياسات الشركة وأهدافها وأوضاعها الداخلية من ناحية وخصائص واتجاهات الظروف الخارجية من ناحية أخرى.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجى أهم أنشطة التخطيط وأسبقها، ويقوم على الرؤية الواعية والفهم الدقيق والعميق لرسالة ودور المؤسسة وعلى دقة وشمولية التوقعات لدى القائمين بالتخطيط الاستراتيجى عن البيئة الخارجية وتطورها وكذلك التوقعات الخاصة بحركة المزايا والفرص والقيود ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة.

ويتضمن هذا الفصل مجموعة من الخرائط والأشكال الاستراتيجية لعملية التخطيط الاستراتيجى بالتطبيق على شركات ووزارات متنوعة :

١ - خريطة رقم (١) : الاطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجى.

٢ - خريطة رقم (٢) خريطة استراتيجية لوزارة التجارة والصناعة بدولة الكويت.

٣ - خريطة رقم (٣) خريطة استراتيجية لشركة طنطا للزيوت والصابون.

٤ - خريطة رقم (٦) خريطة استراتيجية لشركة ايديال.

٥ - خريطة رقم (٥) خريطة استراتيجية لشركة الكوكاكولا.

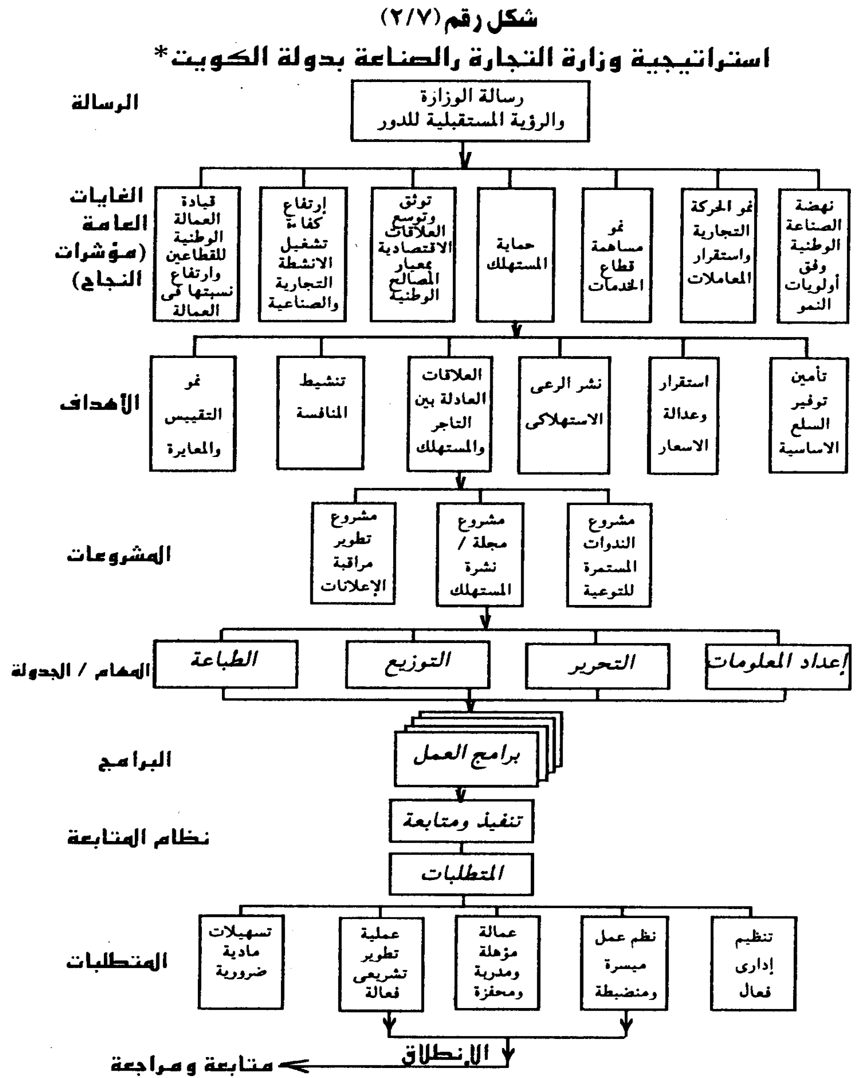
ويتطلب الأمر لفهم عملية التخطيط الاستراتيجى والتدريب عليها أن يتم تحليل كلا من هذه الخرائط ومناقشتها وتقييم الايجابيات والسلبيات، وبالتالى إعادة الاعداد عند اللزوم.

شكل رقم (١/٧)

الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجى

شكل رقم (٢/٧)

استراتيجية وزارة التجارة والصناعة بدولة الكويت*



* المصدر: الأعمال الاستشارية لمؤسسة ماس للتسويق والاستشارات، القاهرة، ١٩٩٣.

شكل رقم (٧ / ٣)

الخريطة الاستراتيجية لشركة طنطا للزيوت والصابون*

الهدف الرئيسى (الرسالة)

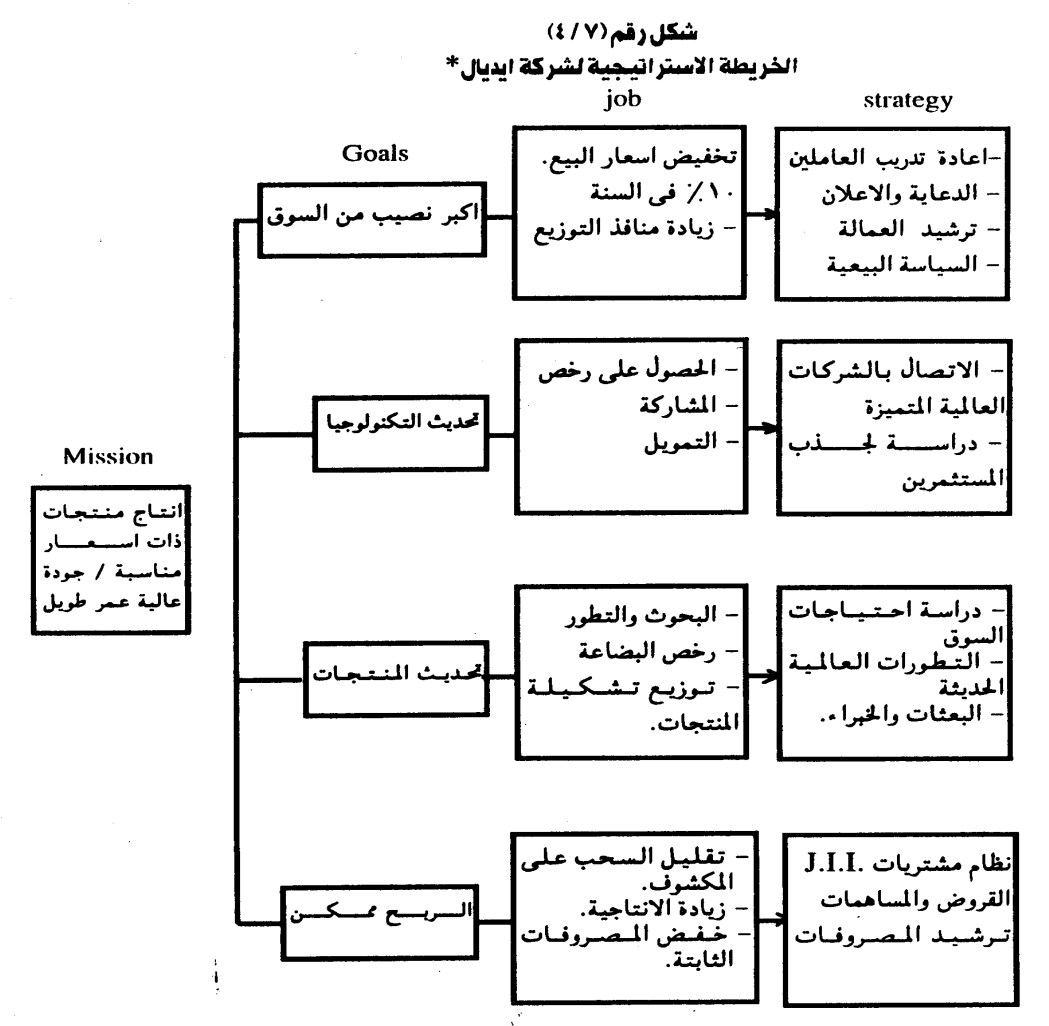
شركة طنطا للزيوت والصابون من أولى الشركات الرائدة فى الصناعات الغذائية، وهى ذات سوق محلى وعالمى، وهى تسعى الى قمة الفعالية والكفاءة.

الاهداف العامة	الاهداف التفصيلية	الاستراتيجيات
الاستحواز على قدر مناسب من السوق تحقيق رغبات المستهلك والعمل على إرضائه	- معدل نمو المبيعات الكلية ٥٪ - معدل نمو المبيعات المحلية ٥٪ - معدل نمو الصادرات ٢٪	- التوسع فى البرامج التسويقية وفق حاجة كل جزء من السوق. - الحفاظ على الوضع التنافسى فى السعر والجودة. - تحسين برامج الترويج. - التوسع فى منافذ البيع، مع تخفيض تكلفة البيع. - دراسة الاسواق المختلفة، ووضعها التنافسى. - انشاء وحدة بيع منفصلة لكل مصنع.
سيطرة الانتاج - يجب أن تزود القيادة بكفاءات عالية. - التركيز على المنافسة السعرية للمنتج.	- استخدام روائح ذات جودة عالية وتلقى القبول لدى المستهلك. - استخدام أنواع جيدة من الزيوت والشحوم. - تحسين المعدلات القياسية للمنتجات. - تقليل الفاقد فى مراحل الانتاج المختلفة. - الارتقاء بمستوى عمالة الانتاج - الاهتمام ببرامج الصيانة.	- استخدام اسلوب المنافسة السعرية. - التفاوض مع الشركات الاخرى التى تساعد فى تحقيق الاهداف. - وضع برامج لتحفيز العملاء فى المنتجات المربحة. - تقديم علامات وماركات جديدة.
نظام التخزين - الحفاظ على الحد الامثل للمخزون لتقليل التكلفة ووجوده فى السوق واستمرار الانتاج.	- معدل كفاية المستلزمات السلعية = ٣ شهور. - معدل كفاية الانتاج التام = ١٥ يوم - تحسين معدل التوزيع من ٧٠٪ من الطاقة الى ٨٠٪ منها. - الحفاظ على مناطق التوزيع الناجحة وتدعيمها.	- تجهيز رتسليم الارشادات المستقبلية. - تدريب رجال التخزين. - تقييم الأداء الشهرى كجزء من مراجعة البرنامج. - إنشاء محطات تخزينية.
نظام الانتاج - التوسع فى الانتاج ذو الجودة العالية. - تخفيض تكلفة التصنيع والتوزيع	- الحفاظ على عدالة العائد بين جميع الافراد. - برامج تدريبية فعالة تقاس بواسطة تحسين المنتج. - التركيز على التخصص فى العمل والتدريب. - الحفاظ على حجم عمالة مناسبة للانتاج.	- تنمية وتطوير خطوط الانتاج، وإعطاء أهمية للجودة والقدرة على المنافسة. - إيجاد مستهلك فعال ومؤثر يستجيب للبرنامج. - إيجاد طرق عديدة للإبتكار. - وضع معدلات نمطية للالات ولقياس الكفاءة. - خلق العمالة المتطورة مع التطور الحضارى.
بيئة العمل - خلق بيئة تعمل على التحفيز وتخلق المنافسة والابتكار.	- ضمان رضا المستهلك بواسطة التأكيد على مستوى أعلى من مجموع الكميات التحكم فى تصنيعها وتوزيعها. - الحصول على أفضل سعر سلعة فى نطاق السوق. - العمل على الانتاج بكمية كبيرة وذلك لتخفيض التكاليف الثابتة	- إنشاء إدارة لتقييم النشاط. - انشاء هيكل مرتبط بمستوى الأداء، ونظام حوافز مشجع للكفاءة. - تنمية برامج تدريب أساسية للعاملين.
الهيكل المالى - احراز النمو والربحية وتعظيم قيمة السهم	- تحسين ربحية العمليات لرفع العائد على الاستثمار. - اتباع سياسة مالية تحقق أعلى تدفق نقدى. الاعتماد على التمويل الذاتى - رفع كفاءة العاملين فى الجوانب المالية.	- زيادة فاعلية الاصول الثابتة. - الحفاظ على القوانين واللوائح التى تمنع حدوث أخطاء. - تطوير العمليات الرأسمالية التى تعظم قيمة السهم. - التعرف على أدوات تحسين الانتاجية فى الاقسام.

* المصدر : اعمال البرنامج التدريبى لرؤساء شركات قطاع الاعمال العام، يوليو ١٩٩٣

شكل رقم (٧ / ٤)

الخريطة الاستراتيجية لشركة ايديال*



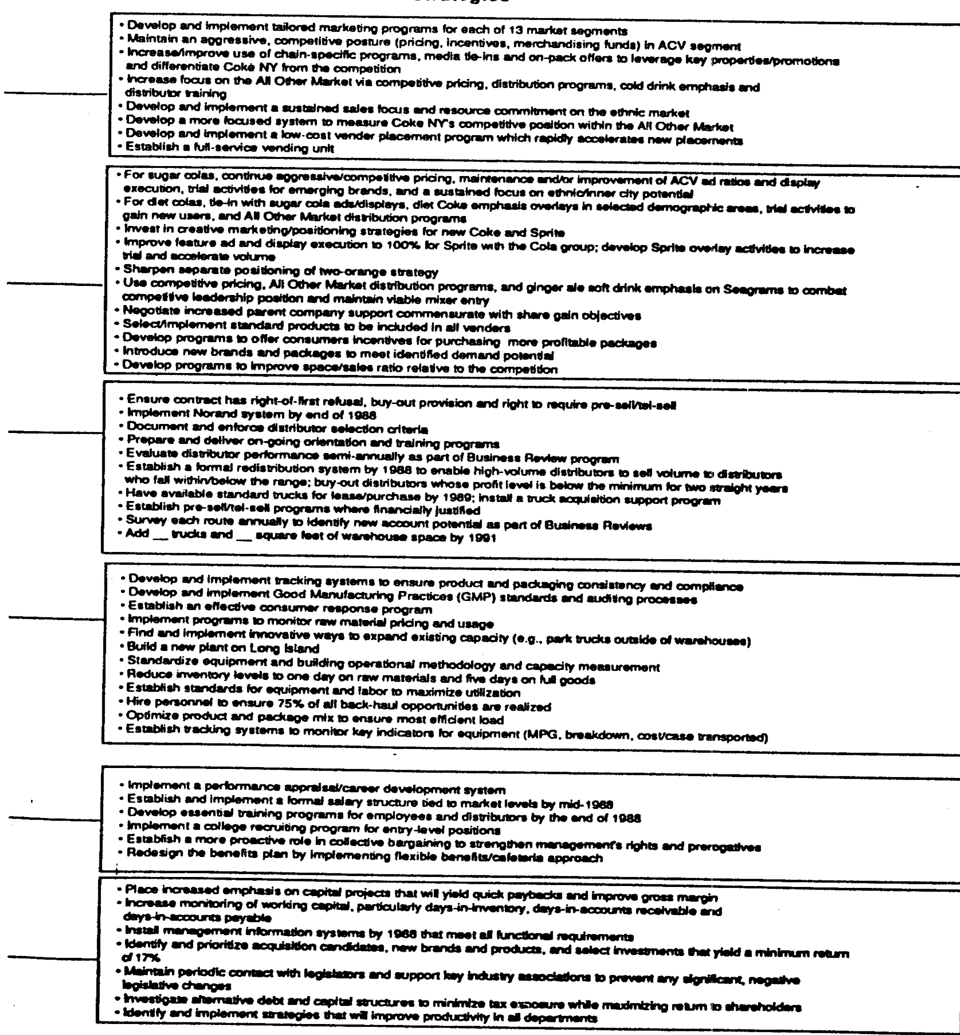
* المصدر : أعمال البرنامج التدريبى لرؤساء شركات قطاع الاعمال العام. يوليو ١٩٩٣

شكل رقم ( )

Bottling Company

YORK, INC.

GEMENT FRAMEWORK



Strategies

- Develop and implement tailored marketing programs for each of 13 market segments
- Maintain an aggressive, competitive posture (pricing, incentives, merchandising funds) in ACV segment
- Increase/improve use of chain-specific programs, media tie-ins and on-pack offers to leverage key properties/promotions and differentiate Coke NY from the competition
- Increase focus on the All Other Market via competitive pricing, distribution programs, cold drink emphasis and distributor training
- Develop and implement a sustained sales focus and resource commitment on the ethnic market
- Develop a more focused system to measure Coke NY's competitive position within the All Other Market
- Develop and implement a low-cost vender placement program which rapidly accelerates new placements
- Establish a full-service vending unit

- For sugar colas, continue aggressive/competitive pricing, maintenance and/or improvement of ACV ad ratios and display execution, trial activities for emerging brands, and a sustained focus on ethnic/inner city potential
- For diet colas, tie-in with sugar cola ads/displays, diet Coke emphasis overlays in selected demographic areas, trial activities to gain new users, and All Other Market distribution programs
- Invest in creative marketing/positioning strategies for new Coke and Sprite
- Improve feature ad and display execution to 100% for Sprite with the Cola group; develop Sprite overlay activities to increase trial and accelerate volume
- Sharpen separate positioning of two-orange strategy
- Use competitive pricing, All Other Market distribution programs, and ginger ale soft drink emphasis on Seagrams to combat competitive leadership position and maintain viable mixer entry
- Negotiate increased parent company support commensurate with share gain objectives
- Select/implement standard products to be included in all venders
- Develop programs to offer consumers incentives for purchasing more profitable packages
- Introduce new brands and packages to meet identified demand potential
- Develop programs to improve space/sales ratio relative to the competition

- Ensure contract has right-of-first refusal, buy-out provision and right to require pre-sell/tel-sell
- Implement Norand system by end of 1988
- Document and enforce distributor selection criteria
- Prepare and deliver on-going orientation and training programs
- Evaluate distributor performance semi-annually as part of Business Review program
- Establish a formal redistribution system by 1988 to enable high-volume distributors to sell volume to distributors who fall within/below the range; buy-out distributors whose profit level is below the minimum for two straight years
- Have available standard trucks for lease/purchase by 1989; install a truck acquisition support program
- Establish pre-sell/tel-sell programs where financially justified
- Survey each route annually to identify new account potential as part of Business Reviews
- Add __ trucks and __ square feet of warehouse space by 1991

- Develop and implement tracking systems to ensure product and packaging consistency and compliance
- Develop and implement Good Manufacturing Practices (GMP) standards and auditing processes
- Establish an effective consumer response program
- Implement programs to monitor raw material pricing and usage
- Find and implement innovative ways to expand existing capacity (e.g., park trucks outside of warehouses)
- Build a new plant on Long Island
- Standardize equipment and building operational methodology and capacity measurement
- Reduce inventory levels to one day on raw materials and five days on full goods
- Establish standards for equipment and labor to maximize utilization
- Hire personnel to ensure 75% of all back-haul opportunities are realized
- Optimize product and package mix to ensure most efficient load
- Establish tracking systems to monitor key indicators for equipment (MPG, breakdown, cost/case transported)

- Implement a performance appraisal/career development system
- Establish and implement a formal salary structure tied to market levels by mid-1988
- Develop essential training programs for employees and distributors by the end of 1988
- Implement a college recruiting program for entry-level positions
- Establish a more proactive role in collective bargaining to strengthen management's rights and prerogatives
- Redesign the benefits plan by implementing flexible benefits/cafeteria approach

- Place increased emphasis on capital projects that will yield quick paybacks and improve gross margin
- Increase monitoring of working capital, particularly days-in-inventory, days-in-accounts receivable and days-in-accounts payable
- Install management information systems by 1988 that meet all functional requirements
- Identify and prioritize acquisition candidates, new brands and products, and select investments that yield a minimum return of 17%
- Maintain periodic contact with legislators and support key industry associations to prevent any significant, negative legislative changes
- Investigate alternative debt and capital structures to minimize tax exposure while maximizing return to shareholders
- Identify and implement strategies that will improve productivity in all departments



OF NEW

STRATEGIC MANA

Mission

As The Bearer Of The Coca-Cola Name In The Most Dynamic Market In The World, Our Mission Is To Be The Premier Bottling Company In The Soft Drink Industry

Goals	Objectives
Market Leadership Achieve sustained leadership in every customer segment within New York and its surrounding markets	• Increase case volume in existing territories 50% faster than the competition - 7.7% growth per year - 100 million cases in 1991 • Grow at a higher rate than all other Coke bottlers • Achieve #1 position in all regions and market segments • Increase vender penetration from 10 to 15 per 10,000 population by 1991 • Secure 2,500 net full-service vending placements by 1991
Product Leadership Be the leading supplier of high-quality, competitively priced branded products across every demand category	• Increase #1 leadership position in sugar and diet cola categories • Grow pre-eminent position in the orange category • Improve #2 position in lemon/lime category • Command at least #2 in all other categories • Achieve positive share swing versus Pepsi each year
Store-Door System Maintain a store-door distribution system that rewards our distributors and gives us a competitive advantage in both efficiency and effectiveness	• All distributors acquire standard trucks by 1991 • Maintain distributors in 80,000 to 125,000 case range • Bring all routes to acceptable ROI to distributors and profitability to Coke NY
Production System Develop a high-quality, low-cost manufacturing and distribution system	• Guarantee customer satisfaction by ensuring the highest level of total quality control of the manufacturing and distribution process as measured by the CCUSA system • Obtain the most favorable commodity pricing in the marketplace • Maximize commodity utilization to achieve less than 1% loss • Achieve 90% of maximum utilization for processing equipment and facilities • Achieve productivity increases that equal or exceed labor and expense growth • Reduce transportation cost per case by 20%
Working Environment Establish a working environment that motivates and rewards creative, competitive, self-starting people	• Maintain compensation levels in the top quartile in the area to attract and retain the highest-calibre people • Implement effective and innovative training programs as measured by improved productivity • Create an environment conducive to growth and development as measured by employee attitude surveys and turnover • Maintain labor contracts that allow management to achieve its productivity goals • Lower company's cost of health care while maintaining benefit levels in the top quartile in the area
Financial Structure Achieve growth and profitability that results in the creation of superior shareholder value	• Maximize long-term cash flow by improving cash operating profit from 8% to 13% by 1991 • Establish and implement a management structure and financial policy that is best for the company • Improve return on assets from 14% to 24% by 1991 • Acquire territory and products that will contribute to profits and growth • Increase cases per employee from 24,000 to 30,000 by 1991 • Establish financial policies that reduce tax liabilities

الفصل الثامن
حالات عملية
في التخطيط الاستراتيجى علي مستوي الدولة

الفصل الثامن

حالات عملية فى التخطيط الاستراتيجى على مستوى الدولة

أولا - استراتيجية التنمية فى دولة قطر (*)

مقدمة

التنمية عملية ديناميكية مستمرة تستهدف إصلاح الاختلالات الهيكلية في البنيان الإقتصادي ، وتحقيق التطور الإجتماعي، بغرض إقامة مجتمع الرفاهية المستند إلي قاعدة إنتاجية عريضة ومتنوعة قادرة علي الاستمرار والنمو الذاتي من أجل تحسين نوعية الحياة وزيادة مشاركة جميع المواطنين في مسيرة التنمية نحو مجتمع أفضل.

والتخطيط الانمائي هو الاداة الرئسية للمجتمعات في تحقيق التنمية المنشودة، حيث يتضمن التحديد والتقييم والاختيار الموضوعي للأهداف الانمائية وتحديد المسارات الرئيسية للتطور الإقتصادي والإجتماعي باتجاه تلك الأهداف ، ورسم السياسات العامة المرشدة والحاكمة للعمل التنفيذي، وتحديد الوسائل والاجراءات والأنشطة الكفيلة بالوصول إلي الاهداف، والتي تتجسد في خطط وبرامج للعمل متفاوتة المدي الزمني بحسب ماهو محدد من أهداف .

وتمثل استراتيجية التنمية مجموعة من العناصر والتوجهات الرئيسية الحاكمة لاختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق الاهداف بأقصي كفاءة وفعاليه، وعلي ذلك فهي تتضمن مجموعة من الخيارات الرئيسية الناظمة لمسيرة التنمية بحيث تقدم الإجابات الواضحة للقضايا المحورية التي تثار بشأن توجهات التنمية الإقتصادية والاجتماعية وتسعي لتحقيق غايتها الاساسية في النهضة الإقتصادية والرفاهية الإجتماعية للفرد والمجتمع .

وتتضمن وثيقة الاستراتيجية العامة للتنمية :

أولا : تحديد الأهداف العامة للتنمية ، والتي تكون بطبيعتها طويلة المدي .

ثانيا: تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة ، والتي تمثل أساس الانطلاق في العمل الانمائي.

---

* وثيقة إستراتيجية التنمية فى دولة قطر، والتى شارك المؤلف فى إعدادها خلال عامى ١٩٨٩ و ١٩٩٠.

ثالثا : تحديد القيود والمحددات المحيطة بالتنمية في الأجل القصير والمتوسط ، والتي يتعين مواجهتها واجتيازها من خلال الخطط الانمائية .

رابعا : تحديد المنطلقات والتوجهات الرئيسية للتنمية ، والتي تمثل الخيارات والمسارات الرئيسية للعمل الانمائي صوب الاهداف المحددة ، وفي ظل الامكانيات والقيود المحيطة .

خامسا : تحديد السياسات العامة للتنمية ، وهي المبادىء العامة المرشدة والحاكمة للعمل التنفيذي ، وما يرتبط بها من قواعد ، والتي يفترض أن يتم تسيير العمل الانمائي كله استرشاداً بها والتزاماً بمضامينها .

١ - الأهداف الأساسية للتنمية

تنبثق أهداف التنمية من مضمون النظام الاساسي المؤقت المعدل للحكم في دولة قطر ، وتدور حول غايات المجتمع الأساسية والمتمثلة في المحافظة علي أمن البلاد واستقرارها ، وتأصيل انتمائها العربي الاسلامي ، وبناء المواطن القوي المؤمن بدينه والمعتز بوطنه ، وإرساء الأسس الصالحة لترسيخ دعائم الديمقراطية ، وتحقيق النهضة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للفرد والمجتمع .

وتتمثل الأهداف الاساسية للتنمية فيما يلي :

١/١- بناء قاعدة انتاجية متنوعة قادرة علي النمو الذاتي المستمر ،وتقليل درجة اعتماد الاقتصاد الوطني علي تصدير النفط الخام .

٢/١- النهوض بمستوي المعيشة وتحسين نوعية الحياة للمواطنين ، وتوفير سبل الحياة الكريمة لهم وتحقيق قدر أكبر من التكافل الإجتماعي فيما بينهم ،واتاحة الفرص المتكافئة لهم لتوسيع مشاركتهم في عملية التنمية والاستفادة بثمراتها.

٣/١- تعديل التركيبة السكانية وقوة العمل، بما يكفل تجانس المجتمع القطري ، ويحافظ علي هويته العربية والاسلامية ، وعلي استقراره ،وتماسكه .

٤/١- تنمية قدرات الانسان القطري واطلاق طاقاته ، وتنشئته علي صدق الانتماء للوطن، والتمسك بقيم حب العمل واتقانه، والالتزام بتحمل تبعات المشاركة الفاعلة في بناء وتقدم المجتمع والدفاع عن أمنه، استقلاله، وتعميق انتمائه العربي والاسلامي.

١/٥- الاستخدام الكامل ،الأمثل لقوة العمل الوطنية ، في كافة مجالات العمل المنتج والمجزي، وبمختلف الانشطة الانتاجية والخدمية، وفي جميع مواقع العمل بالقطاعات الحكومية والمشتركة والخاصة والتعاونية.

١/٦- الحفاظ علي الثروات والموارد الطبيعية وتنميتها وإطالة أمدها وحسن استخدامها، والمحافظة علي البيئة الطبيعية نظيفة وآمنة.

١/٧- التفاعل الايجابي مع الفكر والثقافة الانسانية بما ينسجم مع تعاليم الدين الاسلامي وقيم المجتمع وتراثه الوطني.

١/٨- تحقيق التكامل والتناسق مع جهود التنمية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ودعم أواصر التعاون مع الدولة العربية والإسلامية والصديقة في كافة المجالات.

وتعتبرالأهداف الأساسية للتنمية الشاملة بمثابة المستويات المرجوة من التقدم والرفاهية للفرد والمجتمع ، ويمثل بلوغ أي هدف منها توفيرا للمزيد من الموارد والامكانيات لدفع عجلة التنمية بمعدلات أسرع نحو آفاق أرحب من أجل الوصول إلي غايات المجتمع الاساسية .

ورغم أن أهداف التنمية أهداف مستمرة، إلا أن أولوياتها تتبدل عبر الزمن وفق المحددات المحيطة، ويعني ذلك ضرورة اختيار مزيج من الأهداف المتناسقة والمتكاملة وترتيبها علي محور زمني، والتخطيط لبلوغها علي مراحل متزامنة أو متعاقبة للاستفادة بما يؤ دي اليه تحقيق بعض الأهداف من توفير الامكانيات لمزيد من التنمية والرفاهية .

٢ - الامكانيات والموارد المتاحة

٢/١- يتوفر للبلاد ثروة نفطية تمثل ركيزة النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر ولسنوات قادمة.

٢/٢- يمثل الغاز الطبيعي اهم الثروات الطبيعية بعد النفط، ويمكن أن يكون استغلاله اساساً لانطلاق عدد من الصناعات الرئسية ، ومصدراً اساسياً للايرادات التي

تعوض تناقص احتياطيات النفط .

٢/٣- تتوفر للبلاد ثروة بحرية يمكن تنميتها واستغلالها في الوفاء بحاجات الاستهلاك المحلي، وتنويع هيكل التصنيع والتصدير ، كما تتوافر لها رقعة من الأراضي يمكن زيادة استغلالها في النشاط الزراعي أو غيره.

٢/٤- حققت الدولة فوائض مالية خلال الفترة السابقة شكلت اساساً للاحتياطي العام والاستثمارات الخارجية بما يدعم الموازنة العامة وميزان المدفوعات.

٢/٥- يتوفر للبلاد قدر مناسب من عناصر البنية التحتية المتطورة ، ومرافق عامة تتمثل في شبكة الطرق والمواصلات، ومحطات الكهرباء والمياة وشبكات توزيعها ، ومنطقة صناعية مجهزة بمتطلبات البنية الاساسية للتصنيع، بالإضافة الي المستشفيات والمدارس والجامعة، وعدد من مؤسسات البحث العلمي والتدريب والتأهيل، وغيرها من مرافق الخدمات الاجتماعية الاساسية.

٢/٦- حقق عدد من القطاعات الانتاجية والخدمية تطوراً ملموساً يمثل أساساً لمزيد من التنمية وتنويع هيكل الإقتصاد الوطني مستقبلاً.

٢/٧- يتميز المجتمع القطري بالأمن والاستقرار وانخفاض معدلات الجريمة والانحراف، وارتفاع نسبة الشباب بين السكان ، وهي كلها عناصر هامة تدعم جهود التنمية.

٢/٨- حقق القطاع الخاص والتعاوني قدراً من الفوائض المالية والخبرات العملية خلال الفترة السابقة تكون قاعدة انطلاق للمشاركة الفاعلة في الإستثمار التنموي بالتعاون مع القطاع العام والمشترك .

٢/٩- تتميز قطر بعلاقات قوية مع مختلف دول العالم ، مما يوفرمجالات عديدة لتطوير العلاقات الاقتصادية الخارجية للدولة ودعم عملية التنمية.

٢/١٠- تقع قطر في موقع متميز بين المناطق الرئيسية للنشاط في العالم ، ويمكن أن يمثل ذلك ميزة نسبية في بعض أنواع النشاط.

٣ - محددات وقيود التنمية

٣/١- الاعتماد شبه الكامل علي العوائد النفطية في تكوين الناتج المحلي الإجمالي والايرادات العامة للدولة وهو مايعتبر من أهم محددات التنمية، ويقلل درجة السيطرة الذاتية علي المتغيرات الإقتصادية ويزيد من درجة انكشاف الاقتصاد الوطني علي العالم الخارجي.

٣/٢- قلة عدد المواطنين، وصغر حجم قوة العمل الوطنية، وانخفاض نسبة مشاركة المرأة القطرية، مما بفرض قيودا علي انماط التنمية ويدفع المجتمع للاعتماد علي العمالة الوافدة بمعدلات عالية.

٣/٣- الخلل في التركيبة السكانية وقوة العمل متمثلاً في انخفاض نسبة المواطنين وارتفاع نسبة الوافدين مع اختلال التركيبة العمرية والإجتماعية لقطاع كبير من العمالة الوافدة.

٣/٤- الخلل في توزيع قوة العمل الوطنية علي قطاعات النشاط الإقتصادي، حيث تتركز في الجهاز الحكومي، وتتضاءل مشاركتها في قوة العمل بالقطاعات الخاصة والمشتركة والتعاونية.

٣/٥- ضيق السوق المحلية مما يشكل محدداً رئيسياً أمام الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وفي اقامة صناعات ومشروعات بدائل المستوردات.

٣/٦- محدودية الموارد الطبيعة من المياه والأراضي الصالحة للزراعة وندرة الثروات المعدنية الأخري عدا الغاز، وقصر عمر المخزون النفطي في مواجهة عدم تحقيق اكتشافات نفطية ملموسة خلال العقدين الماضين.

٣/٧- تزايد الحاجة الي تحقيق التنمية الادارية الشاملة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري الحكومي، وتحسين مستوي الأداء في مختلف وحدات الإدارة الحكومية.

٣/٨- محدودية مشاركة القطاع الخاص في الأنشطة الانتاجية ذات الأولوية في التنمية، و اعتماد نشاطه علي الإنفاق الحكومي بشكل كبير.

٣/٩- محدودية نشاط القطاع المصرفي، وما يمثله ذلك من قيود ومحددات علي تمويل مشاريع التنمية.

٣/١٠- تزايد الميل للاستهلاك الترفي ،وانتشار أنماط السلوك غير الإيجابية المؤدية إلي إهدار قدرة كبير من الموارد بغير مردود تنموي مناسب.

٤ - منطلقات وتوجهات استراتيجية التنمية

تنطلق الاستراتيجية من الامكانيات المتاحة للمجتمع والمحددات المحيطة بالاقتصاد الوطني، وطبيعة الأهداف التي تسعي الدولة لبلوغها بالتخطيط المستمر.

وكلما اتضحت الأهداف وأولوياتها القيمية والزمنية، واتضحت الموارد المتاحة والمحتملة وامكانات تعبئتها وتخصيصها للوصول الي الأهداف المنشودة ، تيسر تحديد اتجاهات التنمية ومنطلقاتها ومساراتها ، واختيار أفضل الوسائل واكثرها جدوي وفعالية لتحقيق تلك الاهداف المتفق عليها والربط بينها في اتجاهات عمل واضحة ، وفقاً لاستراتيجية عامة للتنمية تجمع بين الأهداف المبتغاه والامكانيات المتاحة ، وما ينبثق عنها من استراتيجيات للتنمية القطاعية بفروع نشاطها المختلفة.

ويرتبط البعد الزمني للاستراتيجية بالأهداف وبالتوقيت المناسب للتغلب علي محدودية الموارد واساليب تعبئتها واعدادها واستخدامها في بلوغ الهدف ، وكلما كانت الأهداف بعيدة المدي يلزم لبلوغها محور زمني ممتد، وتكون الاستراتيجية كذلك بعيدة المدي.

وفيما يلي منطلقات وتوجهات استراتيجية التنمية :

٤/١- اعتماد منهج تنموي يستهدف تنويع مجالات الانتاج في الاقتصاد الوطني ، وتقليل الاعتماد علي قطاع النفط بزيادة مساهمات القطاعات السلعية الأخري والخدمات الأنتاجية في الناتج المحلي الإجمالي .

٤/٢- التوسع في استخدام ثروة النفط والغاز الطبيعي كمدخلات في الصناعات الوطنية ومختلف الأنشطة الإقتصادية الأخري ، للاستفادة بما تتمتع به البلاد من المزايا نسبية في اقامة طاقات انتاجية تدعم القدرات الذاتية للاقتصاد الوطني .

٤/٣- تطبيق أساليب التقنيات الحديثة ، وزيادة استخدام الوسائل الآلية والأساليب المتطورة في جميع المجالات الانتاجية والخدمية ، بما يتناسب مع مدي وفرة عناصر

الانتاج الوطنية، ويدعم العمل علي خلق قاعدة انتاجية وتقنية متطورة.

٤/٤- تنمية الموارد البشرية الوطنية ورفع كفاءتها بالتطوير المستمر لبرامج التعليم والتدريب لتتناسب مع فرص العمل التي تتيحها مشروعات وبرامج التنمية في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والإجتماعي، وتأمين الحوافز المناسبة لزيادة مشاركتها بنسب أعلي في قوة العمل بمختلف القطاعات الحكومية والخاصة والمشتركة والتعاونية.

٤/٥- السعي لتعديل التركيبة السكانية وهيكل قوة العمل بما يؤكد الهوية الوطنية ودعمها بالروافد العربية ، للوفاء بمتطلبات التنمية وتحقيق الاستقرار الإجتماعي.

٤/٦- تأكيد دور القطاع العام في ملكية الثروات الطبيعية والمرافق العامة وتوفير الخدمات الإجتماعية الأساسية، والمساهمة في مجالات الاستثمار بالمشروعات التنموية التي تفوق قدرات القطاع الخاص علي القيام بها بمفرده، وتشجيع العمل المشترك مع القطاع الخاص في المشروعات الانتاجية.

٤/٧- تشجيع دور القطاع الخاص والمشترك والتعاوني للمساهمة في جميع فروع النشاط الإقتصادي السلعية والخدمية الانتاجية .

٤/٨- تحقيق التنمية الإدارية، والاستخدام الأمثل لقوة العمل الوطنية، ورفع كفاءة الآداء وتطوير الخدمات التي تقدمها الحكومة وترشيد الانفاق العام الجاري والاستثماري.

٤/٩- زيادة مصادر الايرادات العامة للدولة بتنمية الايرادات الضريبية وغير الضريبية ، وتنويع الاستثمارات الخارجية للدولة لتعظيم العائد منها وتأكيد مساهماتها في تنويع مصادر الدخل العام لمواجهة زيادة النفقات الضرورية للتنمية الاقتصادية والإجتماعية.

٥ - السياسات العامة للتنمية

تعكس الأهداف الهامة العامة للتنمية الغايات التي ينبغي الوصول اليها، وتمثل منطلقات وتوجهات التنمية المسارات الرئسية للحركة نحو تلك الأهداف والخيارات

العامة في منهج وأسلوب التنمية. وتأتي السياسات كمبادئ حاكمة للعمل، وما يرتبط بها من قواعد، لتترجم المنطلقات والتوجهات إلي صيغ مرشدة لتوجيه مسيرة العمل التنفيذي نحو الأهداف المعتمدة للتنمية.

وتعتبر السياسات عوامل فاعلة في تعبئة الموارد وتوجيه تخصيصها إلي الاستخدامات البديلة، وضبط إيقاع جهود التنمية وفق المنطلقات المحددة ونحو الأهداف المعتمدة، حتي لاتتشتت الجهود أو تتفاوت معدلات النمو بين القطاعات بما يفرز الاختناقات المعوقة للتنمية الشاملة، كما أنهامن أهم أدوات التنفيذ وكفاءة الانجاز.

وتتحدد السياسات العامة للتنمية كما يلي :

٥/١ - السياسات الإقتصادية :

أ- توجيه قطاع النفط والغاز وضبط معدلات انتاجه وفق مقتضيات واحتياجات التنمية وتوظيف الايرادات المتحققة في إقامة قاعدة انتاجية متنوعة ومستقرة تلبي طموحات وحاجات الأجيال الحالية مع المحافظة علي حقوق الأجيال القادمة.

ب - اعتماد خيار الانتاج السلعي، والخدمي للتصدير كمنهج أساسي في مشروعات التنمية ، مع امكانية إقامة مشروعات الاحلال محل الواردات كلما توفرت امكانية نجاحها في اطار دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

جـ - تقديم الدعم الحكومي للمشروعات التنموية وفق معايير المساهمة في توطين التقنية المتقدمة وتنويع هيكل الانتاج، وتوسيع فرص العمل أمام المواطنين ، وتنمية القدرات علي التصدير وتقليل المستوردات.

د- تنمية دور ونطاق القطاع الخاص في مختلف أنشطة الاقتصاد الوطني من خلال وسائل التحفيز والتشجيع وتقديم التسهيلات اللازمة، وربطها بمدي مساهمة القطاع الخاص في تحقيق أهداف تنموية محددة.

هـ - العناية بتعظيم الاستفادة من الطاقات الانتاجية القائمة في مختلف المجالات قبل التوجه لاقامه طاقات جديدة.

و - تصميم وتطبيق النظم المناسبة لرفع الانتاجية في مختلف فروع النشاط الاقتصادي وربط الأجر بالانتاجية.

٢/٥- السياسات الاستثمارية :

أ- تهيئة المناخ المواتي لتشجيع الاستثمار الوطني وتطوير النظم والقوانين المشجعة علي الاستثمار واجتذاب رؤوس الأموال العربية والأجنبية للمساهمة في مشروعات وبرامج التنمية وفق أولويات الخطط الانمائية.

ب - تشجيع إقامة مؤسسات متخصصة في الترويج لاقامة المشروعات الاستثمارية ووضع النظم الفعالة لإجتذاب المستثمرين للمشاركة فيها.

جـ - توجيه الاستثمارات العامة والخاصة بما يحقق تنشيط ودعم القطاعات الانتاجية غير النفطية وتكثيف العمل في مجال الكشف عن الموارد الطبيعية وتنميتها.

د- تنويع الاستثمارات الخارجية للدولة بما يتناسب مع أهداف تعظيم العائد وتقليل المخاطر، وتدعيم امكانيات التنمية المستمرة علي محور زمني ممتد.

هـ - إقامة مراكز توطين النشاط الإقتصادي وتزويدها بالخدمات المناسبة والمرافق اللازمة لتشجيع المستثمرين علي مزيد من المشاركة في مشروعات وبرامج التنمية، والعمل علي انتشار هذه المراكز في انحاء متفرقة من الدولة.

و- تأكيد التكامل والتناسق في أدوار مختلف قطاعات النشاط الإقتصادي العام والخاص والمشترك والتعاوني، في تنفيذ استثمارات وبرامج خطط التنمية وفقاً لإعتبارات الكفاءة الإقتصادية والإجتماعية.

ز- تحفيز استخدام فنون انتاجية كثفية رأس المال والطاقة، وتطبيق أحدث التقنيات خاصة في فروع النشاط التي تستوعب نسبة عالية من العمالة الوافدة، مع مراعاة شروط حماية البيئة.

٣/٥- السياسات المالية والنقدية :

أ- السعي لزيادة نسبة الايرادات العامة غير النفطية في موارد الدولة ، سواء من المصادر الضريبية وغير الضريبية الاستثمارات الخارجية.

ب - تطبيق معايير الكفاءة وتقييم الأداء في مختلف وحدات الادارة الحكومية لترشيد النفقات العامة وكل زيادة تطرأ عليها.

جـ - توسيع مجالات الائتمان الاستثمار المصرفي لتمويل مزيد من مشروعات التنمية في فروع النشاط الاقتصادي السلعي والخدمات الانتاجية للوفاء بمتطلبات الاستقرار والنمو الإقتصادي.

د- التنسيق المستمر بين أدوات السياسة المالية والنقدية لمعالجة العجز في الموازنة العامة وتوفير الوسائل المناسبة لتمويله.

هـ- توفير المرونة في ادوات السياسة المالية والنقدية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي الداخلي ، والتوازن في المعاملات مع العالم الخارجي (ميزان المدفوعات) ، ورفع معدلات النمو الإقتصادي.

و- تشجيع ونشر الوعي الادخاري بين المواطنين ، والحد من الاتجاهات الاستهلاكية المظهرية والترفية المتزايدة ، لتوفير موارد تمويل حقيقية للاستثمارات الوطنية.

٥/٤- السياسات الإجتماعية العامة :

أ- النهوض بمستويات التعليم والتدريب والثقافة مع الالتزام بمجانية التعليم الاساسي والزاميته لجميع المواطنين لتنمية رأس المال البشري.

ب- تحقيق التوافق بين مخرجات النظام التعليمي ومؤسسات التدريب، وبين احتياجات سوق العمل .

جـ - العناية بأهداف التربية الخلقية والدينية في كافة برامج التعليم والثقافة والاعلام مع الاهتمام بالمضامين العلمية والتقنية ومواكبة تطورها والسعي لتطبيقها.

د- توجيه الانشطة المجتمعية والاعلامية والثقافية بما يحقق التمسك بالمبادىء الدينية الاسلامية والتراث الوطني، وتأصيل قيم حب الوطن والولاء له وتعزيز قيم حب العمل والتفاني في انجازه، وترشيد الاستهلاك.

هـ- إقامة ودعم مراكز البحث العلمي والقدرات العلمية وتنمية وتشجيع التفكير الإبداعي وربطها بقضايا المجتمع الأساسية.

و - توفير الرعاية الشاملة لقطاع الشباب في مختلف الجوانب الثقافية والرياضية

وتنمية الشخصية وغرس القيم الحميدة مع الاهتمام برعاية النشيء وحسن تنشئته، وتأهيله للمشاركة الإيجابية في عملية التنمية.

ز- توفير السكن المناسب لجميع المواطنين وفق نظام رشيد يتناسب مع امكانيات الدولة

ح - الالتزام بتوفير برامج الرعاية الاجتماعية التي تكفل العيش الكريم للمواطنين المسنين والمعاقين والعجزة وذوي الحاجة، وتطبيق نظام شامل للتأمينات الاجتماعية يحمي العاملين بعد التقاعد او لدي اصابه العمل.

ط- توسيع نطاق الخدمة الصحية العلاجية والوقائية وتوفير الرعاية الكاملة للأمومة والطفولة، وتطبيق المعاييرالضرورية للحفاظ علي الصحة العامة.

٥/٥- سياسة السكان والقوي العاملة :

يتطلب تعديل التركيبة السكانية العمل علي عدة محاور بشكل مستمرعلي المدي الطويل والاستفادة مما تحققه السياسات الأخري من نتائج تدعم هذا الهدف، ومن هذه المحاورالاستفادة القصوي من قوة العمل القطرية وإعدادها بشكل يتناسب مع متطلبات التقنيات الحديثة اللازمة لتطليبق فنون انتاجية كثيفة رأس المال.

بالاضافة إلي ذلك فإن استخدام تقنيات متطورة سوف يصحبه بالضرورة استقدام عمالة ذات مستوي تعليمي ومهاري مرتفع ،ويقلل من استقدام اعدادكبيرة من العمالة الوافدة غيرالماهرة. كما أن العمل علي زيادة نسبة العرب في قوة العمالة الوافدة يقلل من مضاعفات عدم الانسجام في التركيبة السكانية.

من جهة أخري فإن تطوير العملية التعليمية متكامل مع هدف تعديل التركيبة السكانية من خلال الإعداد العمالة الوطنية بالتعليم والتأهيل والتدريب اللازم لمشاركتها بشكل فعال في مشروعات وبرامج التنمية ونجاح عملية التقطيروتقليل الاعتماد علي العمالة الوافدة.

وعلي ذلك فإن السياسات السكانية وقوة العمل يجب أن تتكامل مع بقية السياسات وتستفيد من نتائجهابحيث تشكل المحاور مجتمعة مشروعاً قومياً بعيد المدي لتحقيق هدف تعديل التركيبة السكانية.

السياسات السكانية :

أ- الاستمرار في تأمين الحواز المناسبة لتشجيع الزواج المبكر في سن الخصوبة ،وتشجيع الزيادة في معدلات الانجاب بين المواطنين والاستمرار في تقديم الرعاية الصحية الوقائية والعلاجية للأطفال الرضع.

ب - الاستمرار في تحسين الرعاية الصحية للأمهات خلا فترات الحمل والولادة، وتكثيف حملات التوعية الصحية ونشر مراكز تقديم هذه الخدمات .

جـ- توفير الرعاية الإجتماعية اللازمة لتحقيق استقرار الاسرة وترابطها وحمايتها من كل عوامل الضعف، وتدعيم كيانها وتقوية اواصرها، بإعتبارها أساس المجتمع.

سياسة القوي العاملة :

أ- التوظيف الكامل والمنتج والمجزي لقوة العمل الوطنية ، وتحقيق الاستخدام المخطط لها في مواقع العمل المختلفة من خلال التعليم والتأهيل والتدريب.

ب- تنمية فرص العمل امام المرأة في المجالات المناسبة وبما لايتنافي مع التقاليد العربية والمبادىء الاسلامية.

جـ - استقدام العمالة الوافدة بصورة انتقائية تقتصر علي العمالة المنتجة والتخصصات النادرة ، وتشجيع استخدم العمالة الخليجية والعربية وضبط حجم ونوع العمالة الوافدة وفق مقتضيات التنمية والاستقرار الإجتماعي والتجانس السكاني.

٦/٥- السياسة العامة للتنمية الإدارية :

يرتبط نجاح التنمية الإقتصادية والإجتماعية في تحقيق أهدافها وكفاءة تنفيذ برامجها ومشروعاتها بالاستخدام الأمثل لموارد البلاد البشرية وغير البشرية في إطار من التنظيم السليم والإدارة الفعالة وقدرتها علي حشد وتعبئة الموارد البشرية ، وماتستخدمة من موارد مادية ومعارف تقنية في حركة منظمة وهادفة للارتفاع بمعدلات الأداء والإنجازات علي مختلف مستويات الإدارة.

كذلك فإن تحقيق النتائج المأمولة بأقل قدر من التضحيات بالوقت والجهد والمال، لاتتوفر مقومات حدوثه إلا بالتنمية الإدارية التي تمثل البعد الثالث للتنمية الإقتصادي والإجتماعية.

وتتحدد السياسات العامة للتنمية الإدارية فيما يلي :

أ- الالتزام بترشيد وتبسيط التنظيم الحكومي وتوضيح رسالته، والتحديد الدقيق لاهداف العمل لكل إدارة أو وزارة ووقف الاسراف في الانفاق والتضخم في الوظائف ، لتخفيض تكلفة تقديم الخدمات والمنافع العامة وتحسين نوعيتها وترشيد استخدامها.

ب - تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير مناخ العمل وأدواته من أجل بلوغ التنسيق والتكامل فيما بين الوزارات المختلفة دون تداخل أو غموض أو تكرار.

جـ - الاستخدام المنظم والمخطط لقوة العمل الوطنية في مواقع العمل المختلفة، وفي وظائف حقيقية عالية الإنتاجية، مع الربط المستمر بين جهود التعليم والتدريب والتأهيل ومخرجاتها كماً وكيفا، وبين إحتياجات التوظيف .

د- ترشيد وتبسيط نظم العمل واللوائح لتحقيق اليسر والانضباط والرقابة علي الانفاق.

هـ - الالتزام بالتوظيف وفق نظام معتمد لتصنيف الوظائف بما يحقق تكافؤ الفرص في العمل والاجر والترقية.

و- التحديث المستمر لسياسات وأساليب الإدارة في مختلف المواقع وبما يحقق كفاءة الاداء وفعاليته مع الاهتمام بانشاء وتطوير نظم ومراكز المعلومات المتقدمة.

الخلاصة

تستند إستراتيجية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بدولة قطر علي المبادىء الواردة في النظام الأساسي للدولة ، غايتها الوصول إلي النهضة الإقتصادية والرفاهية الإجتماعية للفرد والمجتمع.

وتنطلق الإستراتيجية من الأهداف العامة للتنمية والإمكانيات المتاحة لبلوغها ومحددات التنمية التي يمكن تجاوزهابالتخطيط الطويل الأمد ، والتعريف بالسياسات العريضة للدولة بجوانبها الإقتصادية والإجتماعية والبشرية والإدارية والتي تلعب كل منها دورها المرسوم في تحديد معالم الطريق واتجاهاته والأدوات المختارة للوصول إلي الأهداف المنشودة والغايات البعيدة المدي في الإقتصاد القطري.

وجدير بالإشارة أن إستراتيجية التنمية بمكوناتها وتوجهات العمل بها قد التزمت بالإطار العام لنظام الدولة الأساسي وبالتنسيق والتكامل مع الشقيقات العربية في مجلس التعاون الخليجي ومرعاة الغايات المنشودة من التكامل والوحدة العربية الشاملة.

وترجع أهمية استعراض تلك الإستراتيجية في جوانبها المتناسقة إلي دورها المرسوم في مساعدة كافة أجهزة الدولة ومؤسساتها وهيئاتها العامة والقطاع الخاص علي إعداد خططها التفصيلية بمشتملاتها من الأهداف في فروع النشاط ومن البرامج والمشروعات واقتراح السياسات القطاعية لتنفيذها والوصول إلي النتائج المرجوة منها.

* * * * *

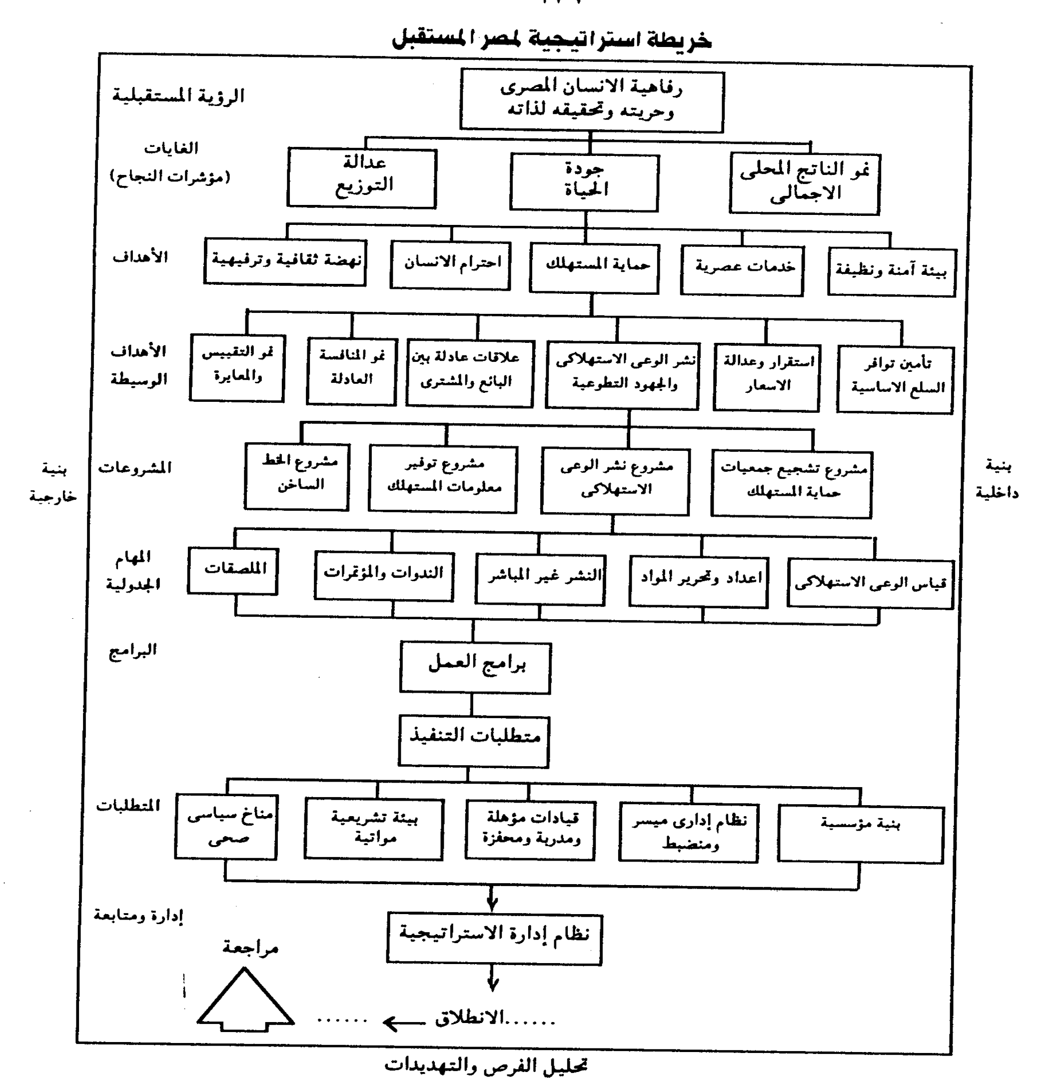
****

ثانيا - خريطة استراتيجية لصناعة مصر المستقبل

قام المؤلف فى يناير ١٩٩٤ بتقديم بحث خاص للعرض على ندوة الحوار الوطنى التى نظمتها نقابة التجاريين - شعبة التنظيم والإدارة بالقاهرة، ودار حوار الندوة حول هذا البحث، والذى يمكن الإطلاع عليه بمكتبة النقابة .

ونعطى هنا فقط نموذجاً واحداً للخرائط الاستراتيجية التى تضمنها البحث لايضاح فكرة تسلسل وترابط مكونات عملية التخطيط الاستراتيجى على مستوى الدولة.

خريطة استراتيجية لمصر المستقبل



تحليل الفرص والتهديدات

الباب الثالث

قضية التنظيم فى الدول النامية
(المشكلة والحل)

* الفصل التاسع : تحديد المشكلة التنظيمية.
* الفصل العاشر : تصميم الهيكل التنظيمى.
* الفصل الحادى عشر : تحديد الإختصاصات ونظم العمل.

الباب الثالث
قضية التنظيم فى الدول النامية
المشكلة والحل

يستهدف هذا الباب تشخيص المشكلة التنظيمية فى الدول النامية(الفصل التاسع)، ثم ينتقل فى الفصلين العاشر والحادى عشر إلى اقتراح الإطار العام للمنهج العلمى الممكن تطبيقه فى مشكلات التنظيم بصفة عامة، حيث نتناول أولاً كيف يمكن تصميم الهيكل التنظيمى السليم، ثم كيف تتحدد الاختصاصات ونظم العمل بما يتيح فرصا أكبر لفاعلية عمل الهيكل التنظيمى.

الفصل التاسع

تحديد المشكلة التنظيمية

الفصل التاسع
تحديد المشكلة التنظيمية

مقدمة:

المشكلة التنظيمية مشكلة قديمة قدم اشتغال مجموعة من الأفراد فى إنجاز عمل واحد، ولكن مشكلة التنظيم تعقدت وتفاقمت فى الدول النامية بشكل لافت للنظر، وهذا الفصل يحدد بعض الملامح الرئيسية لتلك المشكلة وذلك فى الأجزاء التالية:

- التنظيم الإدارى على المستوى القومى.
- التنظيم الإدارى على المستوى الجزئى.
- وكيف العلاج؟

ا - التنظيم الإدارى على المستوى القومى

١/١- ظاهرة التضخم التنظيمى:

إن الآمال الكبار التى تختلج فى قلوب وعقول الشعوب النامية تلك الآمال التى قد تبلغ حد المبالغة فى تصوير إمكانيات تلك الدول، هذه الآمال تلقى على عاتق أجهزتها الإدارية مهمة أساسية وهى سد الفجوة بين الواقع والأمل،أو بين تواضع الحاضر وطموحات المستقبل. وينعكس ذلك على الجهاز الإدارى للدولة بصور متعددة فى مقدمتها نشأة التنظيمات المختلفة التى تسند إليها مهام متزايدة ومنبثقة من الدور المتنامى للحكومة فى تسيير شئون المجتمع.

مثال ذلك مافعلته الحكومة المصرية حين أقامت ثلاث وزارات لقطاع الصناعة:

- وزارة الصناعات الثقيلة.
- وزارة الصناعات الخفيفة.
- وزارة البترول والثروة المعدنية.

ثم تبين بعد ذلك أنه لالزوم لهذا التضخم التنظيمى فأدمجت الوزارات الثلاث فى وزارة واحدة.

وتكرر هذا المثال فى قطاعات أخرى كقطاع التعليم الذى نشأت به وزارات ثلاث:

- وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التعليم العالى.

- وزارة البحث العلمى.

ثم تبين بعد ذلك أنه لالزوم لهذا التضخم التنظيمى فأدمجت الوزارات الثلاث فى جهة واحدة، ثم فصلت وزارة البحث العلمى.

ولعل مرد هذه الظاهرة- ظاهرة التضخم التنظيمى فى الأجهزة الحكومية - إلى الإعتبارات التالية:

* المبالغة فى تقدير إمكانيات الدولة، وبالتالى المبالغة فى تحديد مهام ووظائف الحكومة، ممايؤدى إلى المبالغة فى تحديد أهداف التنمية (كمضاعفة الدخل القومى فى عشر سنوات) وهو ماتعجز عادة عن تحقيقه ويعالج الموقف بإنشاء كيانات تنظيمية جديدة، للتفرغ للمهام المستجدة.

* ميل السلطة الحاكمة إلى إبراز الضخامة فى حجم الإمكانيات والأجهزة كسباً للتأييد الجماهيرى. فيؤدى ذلك؛ إلى خلق كيانات تنظيمية جديدة، للإيحاء بالإنجاز، الذى قلما يتحقق فى واقع الأمر.

* رغبة السلطة الحاكمة بالدولة النامية فى فتح المجالات وأبواب المناصب أمام مؤيديها، فيتضخم البناء التنظيمى لتوظيف هؤلاء المؤيدين.

* الخطأ فى تشخيص المشكلات الإدارية، حيث يسهل ردها إلى أسباب تنظيمية، حتى ولو لم تكن كذلك، فتقدم حلول تنظيمية جديدة لمشكلات غير تنظيمية، فيؤدى ذلك عادة إلى خلق كيانات تنظيمية جديدة- غالباً بدون مبرر.

* التضخم التنظيمى بحد ذاته به خاصية توليد مزيد من التضخم حيث تنشأ دائماً الحاجة للتنسيق والمتابعة والربط بين الكيانات العديدة، ويؤدى ذلك إلى مزيد من إنشاء الكيانات التى تتفرغ لهذا الغرض.

هذا ، وليست ظاهرة التضخم التنظيمى هى الظاهرة المعيبة الوحيدة فى البناء التنظيمى للدولة النامية، وإنما هناك فى العادة ظواهر أخرى مرتبطة. على أننا قبل أن ندخل فى تفاصيل ذلك يحسن أن نحدد ملامح التنظيم الإدارى فى جمهورية مصر العربية.

٢/١- أوجه القصور الأخرى فى تنظيم الجهاز الإدارى:

* عدم إستقرار التنظيم.

* تعدد المستويات الوسيطة.

* تداخل الإختصاصات وإزدواجها أحياناً.

* إفتقاد التكامل وصعوبات التنسيق.

* إتساع أو ضيق نطاق الإشراف.

* تعدد وتنوع المسميات التنظيمية.

* تخبط العلاقات بين وحدات الحكم المحلى وبين الجهات المركزية.

وسوف نتناول تنظيم الدولة بالتقييم فى الفصل السادس والعشرين.

٢- التنظيم الإدارى على المستوى الجزئى:

١/٢- ظاهرة التضخم التنظيمى:

ونجد مرة أخرى إن هذه الظاهرة إنتقلت إلى المستوى الجزئى حيث تتضخم تنظيمات الشركات والوزارات والهيئات في أحيان كثيرة بدون مبرر ونجد الكثير من

شركات القطاع العام وقد رفعت من مستوى إداراتها لتصبح إدارات عامه، ثم إلى قطاعات وهكذا فى أحيان كثيرة بدون مبرر.

٢/٢- عدم مراعاة الأسس العلمية فى التنظيم:

حيث نجد أن إعداد التنظيم يتم أحياناً بدون الإستعانة بذوى الخبرة، ويتم تفصيله على الأفراد وليس العكس وبالتالى يخرج التنظيم بعيداً عن الأسس العلمية الواجب مراعاتها فى التنظيم.

٣/٢- تعقد نظم العمل:

وتلك الظاهرة وجدت فى الأصل بدواوين الحكومة ثم انتقلت إلى القطاع العام، وأخيراً بدأت تتسرب إلى قطاعات الإستثمار المشترك والخاص بحكم إنتقال عقليات من القطاع العام إلى تلك القطاعات دون تغيير جذرى فى أسلوب تفكيرهم.

٤/٢- شكلية نظم ترتيب وتوصيف الوظائف:

أصبحت نظم ترتيب وتوصيف الوظائف فى كثير من الحالات مجرد واجهات تدل على العصرية والتحديث فى التنظيم توضع فى مجلدات لايطلع عليها أحد،ولاتعبر بحال عن واقع الحالة ولايستفاد بها سواء فى تحديد مكونات الوظيفة أو فى محاسبة شاغلها.

٣- وكيف العلاج؟

ليس هناك علاج سحرى لكل المشكلات، وليست هناك وصفة جاهزة يقضى الإلتزام بها إلى إصلاح الحال، وإنما هناك منهج يؤدى اتباعه إلى إصلاح التنظيم فى الأجل الطويل، وذلك هو المنهج العلمى فى إعداد التنظيم.

ويوضح الفصلان التاليان هذا المنهج العلمي في التنظيم على النحو التالي:

- كيف تصمم الهيكل التنظيمي؟

- كيف تحدد الإختصاصات؟

- كيف تصمم نظم العمل؟

الفصل العاشر

تصميم الهيكل التنظيمى

الفصل العاشر
تصميم الهيكل التنظيمى

مقدمة:

يستهدف هذا الفصل التعريف بموضوع الهيكل التنظيمى وأهمية الهيكل التنظيمى فى تحقيق الترابط بين مجموعات الأفراد الذين يكونون التنظيم والقائمين بأعمال مشتركة لتحقيق أهداف واحدة بما فى ذلك شرح فكرة مستويات التنظيم وانقسامه إلى ثلاثة مستويات إدارية رئيسية: عليا، وسطى، مباشرة.

نناقش بعد ذلك العوامل المؤثرة فى الهيكل التنظيمى والتى تجعل الهيكل المناسب لمشروع ما لايناسب مشروعاً آخراً ربما من نفس النوع أو الحجم.....إلخ.

بعد ذلك نستعرض- فى تبسيط شديد - الخطوات العملية لتصميم الهيكل التنظيمى مع إيضاح ذلك بالأمثلة العملية.

وأخيراً نوضح ونقارن بين الأسس البديلة لتقسيم وتجميع أوجه النشاط فى الهيكل التنظيمى.

ا - مفهوم الهيكل التنظيمى واهميتة:

لايواجه الفرد الذى يعمل بمفرده أى مشكلات تنظيمية، فهو مسئول عن أهدافه، وعن حل المشكلات التى قد تعوق تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرارات واتباع الأساليب التى يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التي يقوم بها سعياً نحو أهدافه، فإذا إنضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة فى إنجاز العمل نشأ على الفور مانسميه "**التنظيم**" حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التكنولوچية التى يتخذها الشخص الذى يعمل بمفرده، وتتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات في ما بين الأفراد الذين يؤدون عملاً مشتركاً وحدود إختصاص كل منهم (١).

التنظيم إذن هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة ويقدم "فيفنر وشروود" (٢) تعريفاً للتنظيم كما يلى:

"التنظيم هو نمط الطرق التى تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن

تقوم فيما بينها علاقات وجها لوجه مباشرة، وتشتغل معاً فى أعمال معقدة، فى التحديد المنظم والواعى لأهدافها المشتركة وفى تحقيق تلك الأهداف".

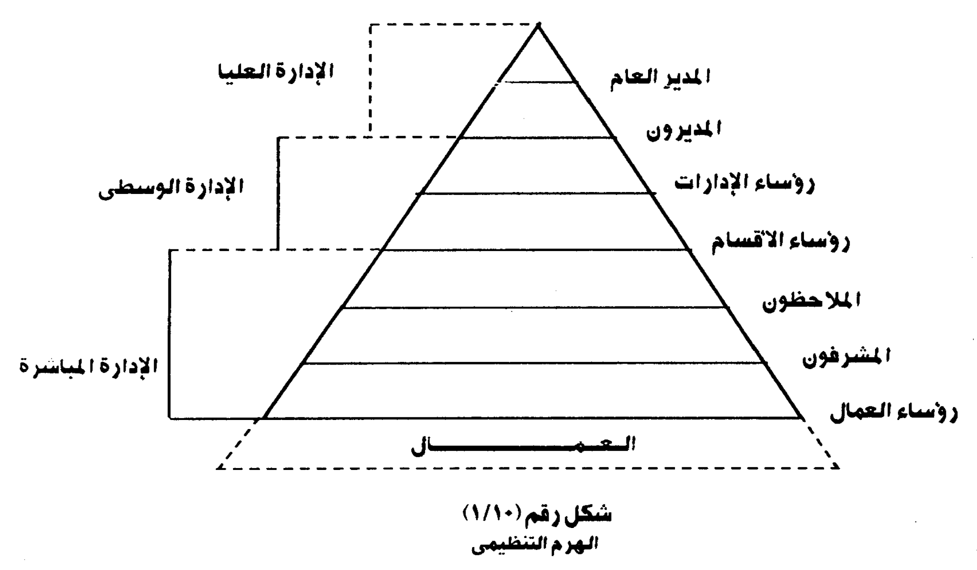
ومن الواضح أن هذا التعريف يحاول إبراز عناصر معينة هى: عدد كبير من الأفراد- أعمال معقدة على الأقل من حيث تشابكها- الرشد الواعى والتحديد المنظم لكيفية تحقيق الهدف. وعلى الرغم من أن هذا التعريف يحظى بقبول واسع بين طلاب التنظيم، فنحن نرى أن التنظيم يوجد سواء كان العدد كبيراً، أو صغيراً وكذلك سواء كان العمل معقداً أو غير معقد، المهم أن تكون هناك مجموعة من الأفراد تعمل معاً وتسعى عن وعى لتحقيق أهداف محددة لنقول أن هناك تنظيماً من نوع أو آخر يربط بين هؤلاء الأفراد.

وغنى عن البيان أننا نفترض فى التنظيم "**معهة**" أو إشتراك العمل. فمجموعة الأفراد "**تعمل معاً**" ولن يتحقق هذا العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية إلا فى حالات نادرة، ويتعين بالتالى أن نتدبر الأساليب والأدوات التى تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تقربنا إلى الهدف، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمى.

وهيكل التنظيم أو الهيكل التنظيمى(٣) هو الإطار العام الذى يحدد من فى التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن فى التنظيم مسئول أمام من؟ وهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة. مع إيضاح خطوط الإتصال وإتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلى تلك المراكز.

ويتخذ الهيكل التنظيمى عادة ذلك الشكل الهرمى المألوف بعدد قليل من المراكز فى المستويات الأعلى تتزايد مع التدرج إلى أدنى حتى نصل إلى قاعدة الهرم حيث مراكز العدد الأكبر من مجموعة الأفراد الذين يكونون التنظيم، ويعكس ذلك نمطاً طبيعياً فى كل تنظيم إجتماعى.ذلك النمط هو أن وظائف القيادة تأتى دائماً فى القمة بإعداد قليلة لتتحمل المسئوليات وتتمتع بالسلطات الأساسية فى التنظيم، بينما تحتل مجموعات العاملين المستويات الأدنى وصولاً إلى قاعدة الهرم حيث العدد الأكبر من المنفذين

يصور الشكل رقم (١٠ / ١) أدناه [٤] البعدين الأفقى والرأسى فى الهيكل التنظيمى، فالتنظيم ككل ينقسم إلى عدد من المستويات الإدارية المتدرجة (البعد الرأسى) وكل مستوى إدارى ينقسم أفقياً إلى عدد من الوحدات يختص كل منها بنشاط أو أنشطة محددة. (البعد الأفقى)



شكل رقم (١/١٠)
الهرم التنظيمى

٢- مستويات التنظيم:

ينقسم الهيكل التنظيمى إلى عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد ذوو مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسئوليات التى يتحملون عبئها والسلطات التى يتمتعون بها.

يأتى فى قمة الهرم رئيس المشروع أو المنظمة الذى يمثل القائد الأعلى المسئول عن توجيه وإرشاد باقى العاملين فى المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويتمتع الرئيس عادة

بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف فى شتى شئون العمل، ولايخضع إلا لرقابة عامة إجمالية من هيئة الرقابة المختصة فى كل حالة [٦]، ويختص الرئيس فى مشروع الأعمال بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات وإستراتيجيات المشروع.
- توفير الظروف المناسبة لكى تعمل أجزاء المشروع بأعلى كفاءة ممكنة.
- تحقيق الإتصال الفعال والمستمر بين المشروع من جهة وبين المشروعات والأجهزة والمؤسسات الأخرى التى يتعامل معها.
- القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء المشروع من حين لآخر لكى يتأكد من توجه المنظمة ككل فى المسار الصحيح نحو تحقيق غاياتها.

ويأتى تحت رئيس المشروع مستوى آخر يتمثل فى المساعدين المباشرين (نائب رئيس مجلس الإدارة، نائب الوزير، نائب رئيس الجامعة) ويختلف عدد هؤلاء المساعدين بحسب حجم المشروع ومدى تعقد عملياته وتنوع نشاطه، كذلك يوجد على هذا المستوى كبار الإداريين التنفيذيين الذين يتولون الإشراف على قطاعات المشروع الأساسية كما هو الشأن مع وكلاء الوزارات ومديرى العموم ومن فى حكمهم، ويختص أعضاء هذا المستوى التنظيمى أساساً بأعمال التخطيط ورسم السياسات وتوجيه التنفيذ والرقابة عليه وإتخاذ القرارات الأساسية لتحقيق إنجاز الخطط الموضوعة.

ويمثل المستويان السابقان مايسمى بالإدارة العليا Top Management ويلى الإدارة العليا مستوى آخر هو الإدارة الوسطى Middle Management ويشغل وظائفها رؤساء الأقسام والمراقبون ومن فى حكمهم ويختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية فى مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل وماإليها ،ويعمل أعضاؤه فى ضوء الخطط التى أقرتها الإدارة العليا، ويرفعون تقاريرهم إليها عن مدى تقدم التنفيذ أو معوقاته ويتمتع أعضاء الإدارة الوسطى بصلاحيات أقل من صلاحيات الإدارة العليا، وهم مسئولون فى الأساس عن إتخاذ القرارات التنفيذية بالمقارنة بأعضاء الإدارة العليا الذين يختصون بإتخاذ القرارات الإستراتيجية أو التخطيطية، ومن أمثلة الإدارة

الوسطى مدير الحسابات، أو مدير بحوث التسويق، أو رئيس المخازن أو مساعد المراقب المالى، أو رؤساء عنابر الإنتاج.

وأخيراً يأتى اعضاء الإدارة المباشرة First- Line Management وهم أدنى مستوى إدارى فى التنظيم ويشرفون مباشرة على الأفراد غير المديرين مثل العمال وكتبة الحسابات ويدخل فى هذا المستوى الملاحظون ورؤساء العمال ورؤساء الكتبة، ومن فى حكمهم.

٣ - محددات الهيكل التنظيمى:

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المشروعات وفى كل الأوقات كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمى أمثل، وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير فى أشكال التنظيمات والهياكل التنظيمية التى تستخدمها حتى المشروعات من ذات الحجم الواحد أو التى تعمل فى نفس نوع النشاط أو التى لها نفس الشكل القانونى....إلخ، فالتنظيم أداة تستخدم لتكون إطاراً لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة،وبالتالى تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع، ولما كان كل مشروع له أهدافه وله ظروفه التى تختلف-كثيراً أو قليلاً- عن غيره من المشروعات كان من الطبيعى أن تختلف التنظيمات المستخدمة فى المشروعات المختلفة، ولما كان الهيكل التنظيمى،نفسه جزءاً من أجزاء التنظيم (الذى يشمل أيضاً التحديد الدقيق للإختصاصات والتفصيل الواضح لنظم العمل وإجراءاته والبيان القاطع للعلاقات التى قد لايوضحها الهيكل التنظيمى وتدفقات تلك العلاقات لإنجاز العمل) فإننا لايجب أن نتوقع شكلاً نمطياً أو موحداً للهيكل التنظيمى ، وإنما سيختار كل مشروع الهيكل التنظيمى الذى يناسبه، بل إن بعض التنظيمات تنشأ كلياً أو جزئياً بشكل غير مخطط مقدماً بالكامل، وإنما تفرزها تطورات الأحداث فى المشروع أو فى البيئة الخارجية.

وعلى ذلك يكون من المنطقى قبل أن نعرض للأشكال المختلفة التى يمكن أن يتخذها الهيكل التنظيمى أن نستعرض أهم العوامل ذات التأثير عليه والمحددة لملامحه الرئيسية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات :-

١/٣- الأهداف: Objectives

فأهداف المشروع لابد ستحدد نوعية الأعمال التى يتعين تأديتها فى التنظيم،

وتلك الأعمال هى التى تشكل الأساس الذى سيتم عليه بناء التنظيم، وبالتالى تكون الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ذات تأثير قاطع على نوعية الهيكل التنظيمى الذى يجب استخدامه، فإذا كان من بين أهداف وزارة التجارة- مثلاً- أن توفر أكبر قدر من الحماية للمستهلك تعين أن تؤدى فيها أعمال معينة تستهدف تنظيم تلك الحماية، وتعين أن تتجسد هذه الأعمال فى جهاز أو وحدة تنظيمية جزئية داخل التنظيم العام للوزارة تختص بأداء هذه الأعمال، أما إذا لم تكن حماية المستهلك بين الأهداف البارزة لوزارة التجارة فسوف تختفى هذه الوحدة التنظيمية الجزئية من هيكلها التنظيمى، وإذا كانت جامعة الكويت- مثلاً- تستهدف فى نظامها تهيئة المناخ المناسب لنمو وإزدهار النشاط الطلابى وتقديم التيسيرات له ورعايته وتوجيهه فلابد وأن ينعكس ذلك على تنظيم الجامعة حيث يبرز إلى الوجود جهاز أو وحدة تنظيمية جزئية داخل التنظيم العام للجامعة توكل إليها الأعمال الكفيلة بتحقيق ذلك الهدف، وإذا كانت الشركة س تستهدف قيادة الصناعة التى تنتمى إليها فى مجال الإبتكار والتطوير السلعى يكون من الطبيعى أن ينشأ فى تنظيم تلك الشركة جهاز أو وحدة تنظيمية جزئية تتولى أعمال البحوث والتطوير السلعى.

ولاشك أن الأهداف تتطور وتتبدل بمرور الوقت، كما أن أولوياتها وترتيب أهميتها يخضعان للتغيير، ويقدم ذلك تفسيراً جزئياً لنشوء الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف، ونقول جزئياً لأن هناك أسباباً أخرى تسهم فى خلق الحاجة إلى التطوير .

إن الأهداف المشتركة هى التى تهب الحياة للتنظيم، فلولا وجود الأهداف المشتركة بين مجموعة من الأفراد مانشأ التنظيم، وإذا كانت الأهداف هى المنشئة للتنظيم فإنها بالتأكيد تكون المحددة جزئياً لملامحه.

٢/٣- المحيط الخارجى للمشروع (٧) External Environment

تؤثر عناصر المحيط الخارجى للمشروع على نوعية التنظيم ومن بين أهم هذه العناصر الظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة فى المجتمع، فالمشروع كائن حى وهو كما يؤثر فى المحيط يتأثر به، إن إتجاه الدولة- مثلاً- إلى تبنى فلسفة التخطيط المركزى للإقتصاد القومى بإتجاه تصاعدى جزئياً فى إعداد

الخطط العامة للبلاد يفرض نشوء جهاز أو وحدة تنظيمية جزئية فى التنظيم العام لكل شركة كبيرة لتناط بها مسئولية إعداد الخطط والتنسيق مع أجهزة التخطيط المركزى فى الدولة، وتعكس التجربة المصرية فى الستينيات ذلك حيث نشأت بالشركات الصناعية إدارات **"للتخطيط والمتابعة"** لتلبية الحاجة التى نتحدث عنها ، كذلك فإن تخلف وسائل الإتصال التكنولوچية فى مجتمع ماسينعكس على تنظيم الوحدات الإقتصادية الكبيرة به وذات الفروع المنتشرة فى أرجائه المختلفة.حيث يصبح تبني درجة عالية من اللامركزية وبالتالى منح حرية كبيرة للتصرف للفروع أمراً ضرورياً إذا كنا نبغى عدم تعطل الأعمال نتيجة الإختناقات القائمة فى الإتصالات. بل إن الأنماط الثقافية السائدة فى المجتمع من حيث النظرة إلى السلطة ومدى توافر الثقة فى الأفراد ستؤثر فى شكل التنظيم الذى نتبناه. إن المكانة العالية التى تسندها القيم الإجتماعية السائدة لفئة من الأفراد المتخصصين فى فرع معين من فروع المعرفة والعمل الإنسانيين يمكن أيضاً أن تؤثر فى الهيكل التنظيمى وفى المراكز التى تظهر بها وفى الواجبات المسندة إلى تلك المراكز ، فرغم أنه ليس من الضرورى أن يكون مدير المستشفى طبيباً نجد أغلب المستشفيات فى بعض الدول يرأسها أطباء مهرة. ولما كان الطبيب الماهر يفتقر أحياناً إلى المؤهلات والمعارف الإدارية اللازمة لشغل هذا المركز نجد التنظيم يصمم بحيث يعفيه من المسئوليات التى لادراية له بكيفية إنجازها ، حتى لو كانت تلك المسئوليات من صميم عمل رئيس الجهاز التنظيمى من الناحية النظرية، وبنفس المنطق لم يكن زحف المحاسبين والمهندسين إلى عضوية مجالس إدارة الشركات فى كثير من الدول على حساب الأماكن التى يمكن أن يشغلها رجال التسويق مثلاً، وإختفاء إدارة التسويق من بين الإدارات الرئيسية فى تلك الشركات لم يكن ذلك نتيجة فقط للإقتناع بأهمية تخصصات معينة بالمقارنة بغيرها ، وإنما كان أيضاً نتيجة نظرية متوارثة تصغر من شأن رجال البيع وأعمالهم.

أيضاً من العناصر الهامة فى المحيط الخارجى للمشروع والمؤثرة على هيكله التنظيمى يبرز بصفة خاصة الموقف السوقى. حيث يقترح ماكدوجال وتوكى (٩) أن الهيكل التنظيمى يتأثر بخصائص السوق المختلفة مثل: عدد العملاء ، حالة المنافسة، مكانة العملاء، إستقرار الطلب، الأبعاد الجغرافية للسوق، درجة إنقسام السوق إلى قطاعات متميزة ،وقيمة وحدة الشراء.

٣/٣- المحيط الداخلى للمشروع Internal Environment

كان للدراسة الجيدة التى قامت بها "جوان وودوارد" فى شأن محددات التنظيم الفضل فى تأكيد أهمية تأثير الطرق والأساليب التكنولوجية للإنتاج المستخدمة فى مشروع معين على نمط تنظيم ذلك المشروع، حيث أوضحت بجلاء كيف أن تلك الطرق والأساليب تنعكس بشكل مباشر وواضح على تصميم الهيكل التنظيمى وملامحه الرئيسية بما فى ذلك عدد المستويات التنظيمية ومدى إتساع نطاق الرقابة على تلك المستويات وتحديد العلاقات التنظيمية لإنجاز الأعمال المنوطة بالمشروع.

هذا، وتعد الموارد المتاحة للمشروع- مالية وبشرية- أيضاً من أهم العوامل المؤثرة فى التنظيم، فعلى سبيل المثال يمكن بسهولة إثبات أن نوعية الأشخاص العاملين بالمشروع ومؤهلاتهم وخبراتهم وفلسفاتهم وقدراتهم ستحدد إلى حد كبير إطار الممكن وغير الممكن فى البدائل التنظيمية المتاحة...إنك لاتستطيع- مثلاً - أن تجعل شخصاً مايشرف بفاعلية على عدد من المرؤسين يتجاوز قدرته على الإشراف.

لقد حاول ماكس فبر (١١) أن يصل إلى التنظيم الأمثل من خلال التركيز على أن الدورRole أهم من الفرد Individual على أنه لايجب أن يسمح لأى شخص بأن يخلق هيكلاً تنظيمياً ينهار باختفائه، ورغم أن النظرية غيرصائبة بجوهرها سواء منطقياً أو عملياً (كاد إختفاء هنرى فورد أن يسبب الإنهيار التام لشركته للسيارات) فإن الممارسات العملية فى التنظيم لايمكن أن تتجاهل العنصر البشرى وأنماط السلوك والشخصية إضافة إلى الخبرات التى تميز الأفراد العاملين فى مشروع ما.

يبقى أن نشير إلى أن القيود الداخلية الموجودة بمشروع ماتؤثر أيضاً على طريقة تنظيمه، خصوصاً تلك القيود المتعلقة باستخدام موارده المالية والبشرية.

٤- خطوات تصميم الهيكل التنظيمى:

لنفرض أن لدينا مشروعاً مانريد أن نصمم هيكلاً تنظيمياً مناسباً له، ولنفرض للتبسيط أن هذا المشروع جديد، أى إننا نرسم على صفحة بيضاء دون تقيد بأوضاع وعلاقات قائمة، وهو موقف أسهل بطبيعة الحال على مصمم التنظيم. فماذا علينا أن نفعل؟

ينشأ التنظيم ليربط مجموعة من الأفراد يؤدون أعمالاً معينة لتحقيق أهداف معينة، يترتب على ذلك إذن أن التنظيم يفترض فيه سير الإدارة الفعال لأعمال محدده، وعلى ذلك تكون نقطة الإنطلاق فى تصميم الهيكلى التنظيمى هى: ماهى الأعمال المطلوب أداؤها ؟ إن تلك البداية المنطقية هى التى تفرض الإلتزام بأن التنظيم أداة وليس غاية، أداة لتيسير إنجاز الأعمال التى يؤديها أكثر من شخص واحد نحو هدف مشترك.

للإجابة على سؤالنا: ماهى الأعمال المطلوب أداؤها ؟ يتعين أن نثير سؤالاً آخراً: ماهى أهداف المشروع؟ فأهداف المشروع هى التى تحدد كما رأينا فى موضع سابق من هذا الفصل- ماهية الأعمال المطلوب أداؤها وعلى ضوء التحديد الواضح للأهداف يمكن أن ينتقل مصمم الهيكل التنظيمى إلى تحديد السياسات الرئيسية الحاكمة للعمل على مسيرة السعى نحو تحقيق تلك الأهداف، لأن تلك السياسات أيضاً ستؤثر على نوعية الأعمال المطلوب أداؤها.

الآن حددنا الأهداف وحددنا السياسات الرئيسية الحاكمة. يمكن بعد ذلك أن نحدد منطقياً الأعمال التى يتعين أداؤها إجابة على السؤال الذى أثرناه فى البداية، وسوف يكون هذا التحديد مبدئياً بالضرورة، حيث تتحتم مراجعته فيما بعد فى ضوء تقييم تأثير المحددات الأخرى للتنظيم.

وإذا فرضنا محدودية خبرة مصمم التنظيم بنوع النشاط الذى يقوم به المشروع فإنه سيجد أمامه الآن قائمة طويلة وغير مرتبة بالأعمال التى يتعين أداؤها، ويمكن أن تشمل فى أجزاء منها البنود التالية (المشروع صناعى يقوم بإنتاج وتسويق السيارات):

- إختيار الأفراد.
- صيانة الآلات والمبانى.
- تصميم موديلات السيارات.
- حراسة المصنع.
- نظافة المبانى.

- تدريب العمال.
- نقل العمال.
- إمساك الحسابات.
- تحصيل الثمن.
- تحديد الأسعار.
- فحص الإنتاج.
- رصد الحضور والغياب والتأخير.
- التأمين على الممتلكات.
- شراء الخامات.
- تخزين المواد .
- صنع السيارات.
- دفع المرتبات.
- منح الأجازات.
- الطباعة.
- دراسة السوق.
- تلقى الشكاوى.
- الإعلان.
- تخزين السيارات تامة الصنع.
- تنظيم رحلات ترفيهية للأفراد .

- حفظ السجلات والدفاتر.
- إعداد قوائم نتائج الأعمال.
- تدبير الأموال اللازمة للمشروع.
- إبرام عقود البيع.
- جدولة الإنتاج.
- تسليم الطلبيات.
- ......إلخ.

سوف نلاحظ أن القائمة طويلة، وهي بعد لم تكتمل ولاتتضمن كل الأعمال المطلوب أداؤها في المثال الذي اخترناه، وللإيجاز لنفرض إننا استكملنا القائمة بحيث تم حصر كل الأعمال، سوف نلاحظ بعد ذلك أنها غير مرتبة وأن الأعمال تنوعت تنوعاً شديداً.

لنفرض الآن أن صاحب المشروع هو الذي سيرأسه واننا نفكر مبدئياً اننا بحاجة إلى عدد كبير من الأفراد للعمل في المشروع لإنجاز كل تلك الأعمال التي وردت في القائمة، وبما أن رئيس المشروع لن يستطيع الإشراف مباشرة على كل هؤلاء الأفراد فلابد أن نعين له عدداً من المساعدين أو النواب ليتولى كل منهم الإشراف على مجموعة من الأفراد الذين يؤدون جزءاً من الأعمال بالمشروع. يصبح المطلوب الآن هو تقسيم الأعمال إلى مجموعات. وللاستفادة من مبدأ التخصص يجب أن نضم كل مجموعة من الأعمال المتجانسة أو المتشابهة معاً، بدرجة تسمح لشخص معين أن يشرف عليها بفاعلية.

كيف إذن نجمع الأعمال (أو نقسمها) في مجموعات منطقية؟ سنجد أن بعض هذه الأعمال ذا طبيعة تتعلق بتسويق السيارات (مثل تحصيل الثمن، دراسة السوق، الإعلان، إبرام عقود البيع، تسليم الطلبيات، إلخ) فنجمع هذه في مجموعة واحدة ونسميها مجموعة الأنشطة التسويقية والمتعلقة بتسويق السيارات، ثم مجموعة ثانية ولتكن مجموعة الأنشطة المتعلقة بالحسابات والشئون المالية وهكذا.

إن التوصل إلى هذه المجموعات المنطقية للأعمال لايتطلب من مصمم التنظيم ذى الخبرة أن يعد القائمة التى أشرنا إليها أعلاه بخصوص الأعمال المطلوب أداؤها فى المشروع، فهو بحكم خبرته يستطيع أن يقدر وبدقة- إلى حد كبير- مجموعات الأنشطة الرئيسية التى يتعين أداؤها فى مشروع من نوع أو آخر.

لنفرض الآن أننا توصلنا إلى المجموعات الرئيسية للانشطة التالية:

أ - مجموعة أنشطة تتعلق بإنتاج السيارات.

ب - مجموعة أنشطة تتعلق بتسويق السيارات.

جـ - مجموعة أنشطة تتعلق بشئون الأفراد.

د - مجموعة أنشطة تتعلق بشئون التمويل والحسابات.

هـ- مجموعة أنشطة تتعلق بشئون الحراسة والنظافة.

و - مجموعة أنشطة تتعلق بالتأمين على الممتلكات والأفراد.

يكون من المنطقى بعد ذلك أن نقول أن رئيس المشروع يحتاج إلى ستة مساعدين يرأس كل منهم إدارة مستقلة تتولى إحدى هذه المجموعات وبذلك يتشكل المستوى التنظيمى التالى لرئيس المشروع.

ولكن النظرة الفاحصة إلى ماتوصلنا إليه حتى الآن ستوضح أن واحدة أو أكثر من هذه المجموعات ليست بالأهمية التى لغيرها من المجموعات أو لاتتضمن حجماً من العمل يستدعى إدارة مستقلة لها، يتعين إذن أن نعيد النظر فى الأمر فنكتشف مثلاً أن المجموعتين (هـ)، (و) أعلاه يتميزان بمحدودية العمل وقلة عدد الأفراد اللازمين لإنجازه كما وأن أهميته لاتبرر تخصيص إدارة مستقلة لأى منهما. وإذ ذلك نفكر في إدماج هاتين المجموعتين فى المجموعات الأربع الأخرى، ويكون هذا الإدماج إستناداً إلى منطق الأشياء، وتشابه الأعمال أو سهولة الإنجاز.....إلخ.

فإذا فعلنا ذلك نجد إنه قد أصبحت لدينا أربع مجموعات من الأنشطة فقط، وبالتالى يتكون لدينا أربع إدارات رئيسية فى المستوى التالى لرئيس المشروع.

نعيد النظر بعد ذلك فيما إذا كان حجم العمل فى أى من هذه الإدارات الأربع أو طبيعة العمل تستدعى تقسيمها إلى أكثر من إدارة رئيسية. فإذا كان الأمر كذلك وجب تقسيمها وبطريقةمنطقية، كأن تنقسم إدارة الإنتاج إلى: إدارة المصانع وإدارة تخطيط ومراقبة الإنتاج، إما إذا لم نجد مايبرر هذا التقسيم (بحسب حجم العمل وطبيعته وأهميته) فإننا نبقى على الإدارات الأربع كما هى. ويتكون المستوى التالى لرئيس التنظيم بناء على ذلك من الإدارات التالية:

أ - إدارة الإنتاج.

ب - إدارة التسويق.

جـ - إدارة الأفراد.

د - إدارة الشئون المالية.

ننتقل بعد ذلك إلى المستوى التالى للتنظيم، أى ننظر إلى الأسلوب المناسب الذى سيجرى به تقسيم العمل فى كل إدارة، ولنأخذ- مثلاً- إدارة التسويق. سنجد أن الأنشطة الرئيسية التى تؤدى فى هذه الإدارات هى فرضاً كما يلى:

أ - البيع.

ب - دراسات السوق.

جـ - الإعلان.

د - تلقى شكاوى العملاء.

يتضح من ذلك إنه يجب تقسيم إدارة التسويق داخلياً إلى عدد من الوحدات التنظيمية تقوم كل منها بواحد من هذه الأنشطة، وبالتالى ينشأ عندنا أربع مراقبات (أو أقسام)، ولكننا نلاحظ أن النشاط الإعلانى للشركة محدود للغاية ولامبرر لتخصيص مراقبة مستقلة له كما نلاحظ أن شكاوى العملاء عادة تأتى من خلال رجال البيع، فإذا كان الأمر كذلك وجب إعادة النظر فى الأمر فيدمج هذان النشاطان مع غيرهما وبالتالى يصبح بإدارة التسويق مراقبتان فقط هما: البيع، دراسات السوق.

وهكذا نستمر فى بناء الهيكل التنظيمى تدريجياً بالنسبة لكل الأنشطة التى

سيجرى أداؤها فى المشروع.

عندما يكتمل الهيكل التنظيمى بهذه الصورة- وربما أثناء إعداده- نبدأ فى تقييم أثر المحددات الأخرى للتنظيم. والتى سبقت مناقشتها لتكييف الهيكل التنظيمى بما يتلاءم مع هذا الأثر.

لاحظ أننا إتبعنا فى تجميع الأنشطة مايطلق عليه الأساس الوظيفى فى تقسيم الأنشطة (أو تجميعها)، ولكن هذا الأساس ليس هو الوحيد كما إنه ليس بالضرورة هو المناسب للمشروع. وإنما هناك أسس أخرى يمكن إستخدامها ويجرى فى الغالب إستخدامها فى تصميم الهياكل التنظيمية للمشروعات المختلفة، وسوف نعرض فيما يلى لهذه الأسس.

٥- الأسس البديلة لتقسيم وتجميع أوجه النشاط فى الهيكل التنظيمى:

هناك أسس كثيرة، يمكن إستخدامها فى تجميع أوجه النشاط، غير أن هناك خمسة أسس وطرق أكثر شيوعاً من غيرها وهى التجميع على أساس الوظيفة، على أساس المنطقة الجغرافية، على أساس المنتج، وعلى أساس العميل، وعلى أساس العمليات، وسوف نتناول بالشرح كلاً من هذه الطرق فيما يلى:

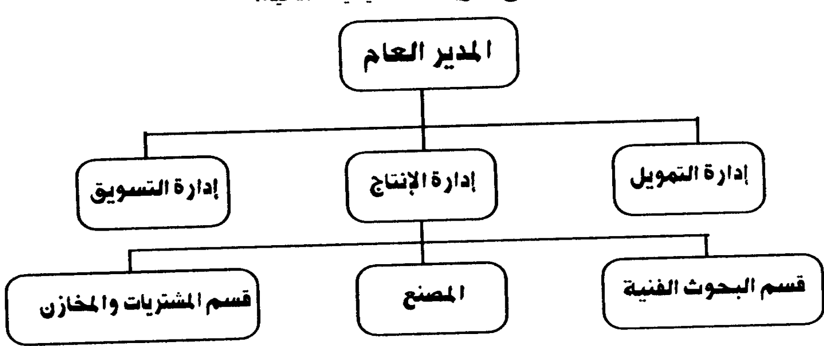
١/٥- التقسيم حسب الوظيفة:

ليست هناك قواعد مقبولة عموماً بخصوص تحديد نطاق النشاط فى كل إدارة من الإدارات ولكن يمكن القول بأن أهداف التنظيم ونوع النشاط المؤدى لهما التأثير المباشر فى هذا الصدد، ففى المشروع الصناعى مثلاً تكون إدارات الإنتاج والبيع والتمويل وحدات منطقية مبنية على الوظائف الأساسية اللازم أداؤها من أجل تحقيق الغرض الأساسى من الشركة وهو إنتاج وبيع سلعة معينة. فالتقسيم هنا أساسه هو الوظائف المختلفة التى يؤديها المشروع.

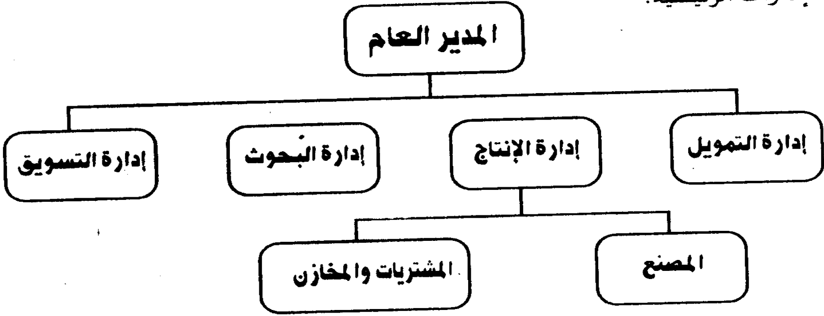
وطبيعى أن مجموعة الوظائف التى ستحدد فى وحدات تنظيمية رئيسية تتوقف فى أى مشروع على طبيعة العمل فيه والهدف من أداء العمل فلن يتيسر بالطبع جعل كل وظيفة فى إدارة مستقلة وجعل كل الإدارات على نفس المستوى من الأهمية، وإنما يلزم تحديد الوظائف الرئيسية وبناء وحدات تنظيمية رئيسية لها، ثم تنقسم هذه

الوحدات الرئيسية إلى وحدات فرعية تقوم كل منها بوظيفة فرعية تندرج تحت الوظيفة الرئيسية، ويتم هذا التحديد بناء على طبيعة النشاط والهدف منه وأهميته النسبية فى التنظيم.

فيمكن مثلاً أن يكون الهيكل التنظيمى لأحد المشروعات الصناعية مقسماً حسب الوظائف كما هو مبين فى الخريطة التنظيمية التالية:



ويفترض هذا التقسيم أن نشاط البحوث ليس من الأهمية بحيث يستدعى جعله فى إدارة من الإدارات الرئيسية للمشروع، وبالتالى فقد حدد على أن أداءه يتم فى وحدة تنظيمية متفرعة عن إدارة الإنتاج، أما إذا كان نشاط البحوث من الضخامة والأهمية بحيث يعد أحد الوظائف الرئيسية فى المشروع. فإنه سيحدد له إدارة من الإدارات الرئيسية.



أما إذا كنا نقوم بتنظيم مشروع لتجارة جملة مثلاً، فإننا سنجد وظيفة المشتريات تحتل مركزاً هاماً فى التنظيم وكذلك وظيفة التخزين وبالتالى تميل هذه الوظائف إلى أن يكون لها إدارات رئيسية فى التنظيم.

وفى مشروع صناعى يقوم بإنتاج وبيع أزياء السيدات، فإن وظيفة التصميم تكون على جانب كبير من الأهمية وبالتالى قد يتضمن الإطار التنظيمى إدارة للتصميم بين الإدارات الرئيسية فيه.

وتمثل وظيفة الصيانة نشاطاً حيوياً خطيراً فى مشروع للسكك الحديدية وبالتالى تكون إدارة الصيانة إحدى الإدارات الرئيسية فى المشروع.

وفى متجر للبيع بالتجزئة قد تكون وظيفة الإشراف على نوافذ العرض من الأهمية بحيث تستدعى أن تكون الإدارة التى يشرف عليها من بين الإدارات الرئيسية فى المشروع وبالتالى تظهر فى التنظيم بين الإدارات الرئيسية.

هذا ويلاحظ أن المشروع قد يبدأ حياته بعدد قليل من الإدارات أو الوحدات التنظيمية، على أنه كلما أخذت أعماله فى النمو والتنوع كلما إستدعى الأمر إضافة وحدات تنظيمية جديدة إلى الوحدات الأصلية لمقابلة الإحتياجات الجديدة الناشئة عن التوسع فى الأعمال والسبب فى ذلك أن طبيعة العمل بالمشروع أضحت تستدعى إنشاء هذه الوحدات لتركز إهتمامها على النشاط الذى إستجد أو الذى إزدادت أهميته وإن المديرين أصبحوا غير قادرين على النهوض بمسئوليات عملهم الذى توسع وتنوع نتيجة لنمو المشروع، وإن مزايا التخصص فى العمل تشير بوجوب إنشاء وحدات متخصصة فى أداء أى من الأعمال الهامة.

وكمثال على ذلك لانجد بين الإدارات المكونة لتنظيم خاص بجريدة محلية إدارة للإعلانات، لأن الجريدة لاتنشرأى إعلانات، فإذا توسعت أعمال الجريدة، بحيث تشمل الإعلان فإن ذلك قد يستدعى إنشاء إدارة جديدة تختص بالإشراف على الإعلانات وبيع مساحات الإعلان للمعلنين وربما إعداد محتوى الإعلان نفسه.

وما من شك أن التقسيم الوظيفى (حسب الوظيفة) له مزاياه المتعددة وهذا هو سر شيوع ذلك النوع من التنظيم فى أغلب المشروعات فهو تقسيم طبيعى ومنطقى

لنشاط المشروع ويسهل فهمه وأثبتت التجارب نجاحه، أيضاً يتيح الفرصة لأن يتخصص مجموعة من الأفراد فى نوع معين من النشاط تكون المشاكل التى تواجههم فيه لها طبيعة واحدة وتستدعى نوعاً محدداً من المعرفة ومزايا التخصص بالطبع معروفة وإنعدام التخصص يؤدى غالباً إلى إنقاص مهارة الأفراد فى أداء العمل، حيث يميل الشخص الذى يتخصص فى البيع إلى أن يكون أكثر مهارة فى نشاط البيع من الشخص الذى يقوم بالإنتاج والبيع فى نفس الوقت.

وهناك ميزة أخرى فى التجميع على أساس الوظائف وهى التأكد من تلقى الوظائف الرئيسية الإهتمام الذى تتطلبه، وبنفس القدر الذى تستدعيه أما إذا جمعنا وظائف متعددة وأوكلناها لشخص معين ، فليس من الضرورى أن تكون درجة اهتمامه بكل منها متفقة مع درجة أهميتها فى التنظيم.

على أن التنظيم الوظيفى يعاب عليه انه قد يؤدى إلى أن الأفراد المتخصصين فى نشاط إدارة معينة يكونون عاجزين عن الإلمام بنواحى المشروع العامة، أو غير قادرين على رؤية الأجزاء الأخرى للمشروع والجزء الذى يعملون فيه ككل واحد مترابط، وكثيراً مايتمثل ذلك العجز فى صورة تمييز وتفضيل متحيز لنشاط إدارة معينة بصرف النظر عن الإدارات الأخرى. أو تصور أن مهمة العاملين بالإدارة هى حماية مصالح العمل فيها فقط، حتى لو أدى ذلك إلى الإساءة للمشروع ككل. هذه الظاهرة بلاشك تؤدى إلى صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

كذلك فإن إتساع المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها المشروع أو تنوع السلع التى يقوم المشروع بإنتاجها وبيعها أو العملاء الذين يتعامل معهم، قد ينتج عنه عدم ملاءمة نوع التجميع على أساس الوظائف.

٢/٥- التقسيم حسب المنطقة الجغرافية:

ورغم أن التقسيم الوظيفى هو التقسيم الطبيعى والمنطقى لأوجه النشاط فقد يجد المشروع نتيجة لإتساع الرقعة الجغرافية التى يزاول فيها نشاطه، أنه من الضرورى تقسيم كل أنواع النشاط (أو بعضها وهذا هو الغالب) على أساس المناطق الجغرافية وبالتالى تستقل كل إدارة من إدارات المشروع بكل النشاط الخاص بمنطقة جغرافية معينة. ولايربط هذه الإدارات بالمركز الرئيسى غير الإلتزام بالسياسات العامة للمشروع

وطبيعى أن هذا النوع من التقسيم يكون شائعاً فى الشركات العالمية التى ينتشر نشاطها فى أماكن متفرقة من العالم.

على إنه يجب ملاحظة أن السلوك الغالب هو أن يستخدم التقسيم الجغرافى فى أنواع النشاط التى يكون فعالاً فيها فقط مثل النشاط البيعى كأن تكون هناك إدارة لمبيعات الوجه البحرى وإدارة لمبيعات الوجه القبلى وإدارة لمبيعات الإسكندرية ....إلخ.

ومن أهم مزايا التقسيم حسب المناطق الجغرافية تيسير أخذ العوامل البيئية فى الإعتبار لدى اتخاذ القرارات أو مزاولة النشاط، فبالنسبة لنشاط الشراء مثلاً قد يكون من المفيد أن يقوم الفرع الخاص بمنطقة معينة بشراء مستلزماته من المنطقة التى يزاول نشاطه فيها، ولاشك أن التقسيم حسب المنطقة الجغرافية يزيد إلمام المدير المسئول بالظروف المحلية فى منطقته، ومصادر التوريد المتاحة فيها، وإمكانية الإعتماد عليهم وقدرتهم على توريد الأصناف المطلوبة. وبالنسبة لنشاط البيع يكون من المفيد أن نستخدم الأساس الجغرافى حيث يسهل الإتصال بالعملاء والإحتكاك بهم ومعرفتهم ومعرفة أذواقهم وإحتياجاتهم، مما يمكن من تكييف السياسة البيعية وأساليب البيع حسب ظروف كل منطقة جغرافية.

والتقسيم الجغرافى قد تدعو إليه أيضاً إعتبارات إقتصادية بحتة تتلخص فى تكاليف النقل أو الإنتقال. فنقل الخامات إلى المصانع أو نقل السلع الجاهزة إلى الأسواق له تكاليفه وإنتقال رجل البيع بين مناطق متفرقة له تكاليفه، ويمكننا بالتقسيم حسب المناطق الجغرافية تخفيض هذه التكاليف.

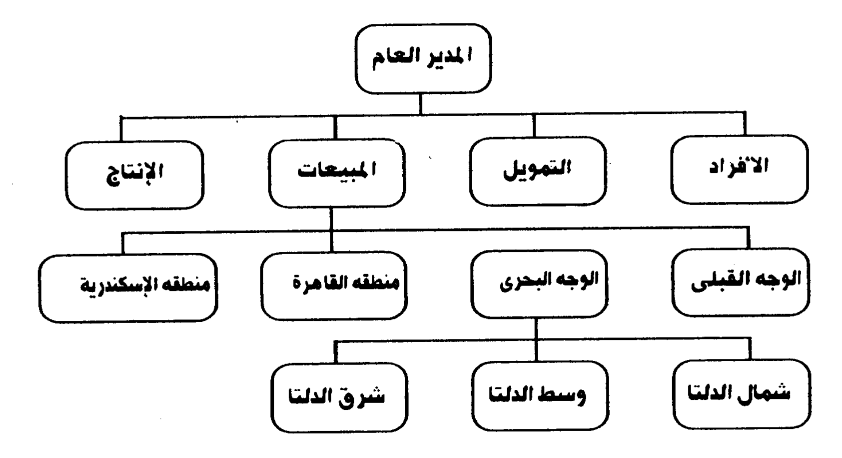
كذلك فإن التقسيم حسب المناطق الجغرافية يتيح فرصاً كبيرة لتدريب المديرين، فبدلاً من أن يعطى المتدرب مهمة القيام بنشاط معين فى كل المشروع نعطيه مسئولية هذا النشاط فى منطقة واحدة. فإذا أخطأ كانت آثاره محدودة نسبياً، وإذا أثبت كفاءته أمكن إستخدامه فى مسئوليات أوسع نطاقاً.

ويلاحظ أن فعالية التقسيم الجغرافى لأوجه النشاط تختلف بإختلاف النشاط الذى يطبق فيه، فليست كل أوجه النشاط ملائمة لإستخدام هذا الأساس. فنشاط البحوث والتصميم يمكن بالطبع أن يقسم حسب المناطق الجغرافية فينشأ فى كل منطقة قسم للبحوث الصناعية يخدم مصانع الشركة بتلك المنطقة على أنه قد يكون من

الأفضل أن يركز نشاط البحوث فى كل الشركة في إدارة واحدة تخدم كل مصانعه فى مختلف المناطق، ولذلك يستحسن ألا يقسم هذا النشاط تبعاً للمنطقة الجغرافية.

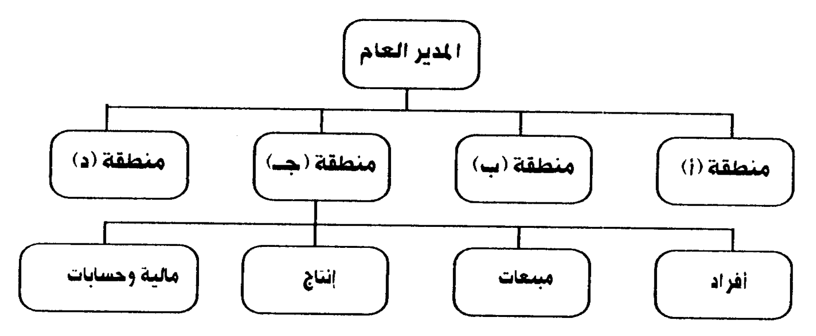
ونفس الشىء بالنسبة لنشاط التمويل، ففيه نجد من الصعب تحديد أى مزايا يمكن أن تعود على المشروع نتيجة لإستخدام الأساس الجغرافى فى تقسيمه، بل على العكس نجد أن مزايا كثيرة تنجم عن تركيزه فى إدارة واحدة تخدم المشروع كله.

من ذلك يتبين أن التقسيم الجغرافى غالباً مايستخدم كأساس مكمل لأساس آخر للتقسيم كالتقسيم حسب الوظائف، كما يتضح من الخريطة التنظيمية التالية:



ويلاحظ هنا أن تقسيم الإدارات الرئيسية فى المشروع كان على أساس وظيفى ثم أجرى تقسيم الإدارات الفرعية فى داخل إدارة المبيعات حسب المناطق الجغرافية.

ويمكن أن يحدث العكس، أى تقسم الإدارات الرئيسية حسب المناطق الجغرافية، ثم يجرى تقسيم وظيفى داخل كل منها كما هو موضح فى الشكل الآتى:



٣/٥- التقسيم حسب المنتج:

وهذا تقسيم آخر شائع حيث تجمع أوجه النشاط تبعاً للمنتج (سواء كان سلعه أو خدمة) وتستخدم هذه الطريقة فى المشروعات الصناعية والتجارية ومشروعات الخدمات والهيئات العامة والحكومية على السواء. ففى المصارف نجد قسماً للحسابات الجارية وقسماً للأوراق المالية وقسماً للصرف الأجنبى....وذلك كله تقسيم حسب نوع الخدمة التى يقوم المصرف بإنتاجها وبيعها لعملائه، وفى مشروع لإنتاج الأطعمة المحفوظة تجد قسمها للفواكه وقسماً للحوم وقماً للأسماك....إلخ، وفى متجر الأقسام نجد قسماً لملابس الرجال وقسماً لملابس السيدات و،قسماً للموبيليا وقسماً للمفروشات وقسماً للخردوات وقسماً للأدوات والأجهزة الكهربائية....إلخ، وفى المستشفى نجد قسماً لعلاج كل نوع من الأمراض، وفى الجامعة نجد كلية لكل فرع من فروع المعرفة.

المنزة الأساسية للتقسيم حسب المنتج هى أنه يتيح الفرصة للتخصص إلى أقصى درجة ممكنة، خاصة إذا كان المشروع يقوم بإنتاج وبيع منتجات متنوعة، بحيث تستدعى كفاءة الآداء أن يتخصص الشخص فى منتج معين سواء من ناحية إنتاجه أو من ناحية بيعه أو من ناحية شراء المواد اللازمة لإنتاجه..إلخ. ويلاحظ أن بعض المشروعات الكبرى تقوم بإنتاج وبيع مجموعة متنوعة جداً من المنتجات مما يحتم تقسيم النشاط على أساس المنتج، كأن تقوم منشأة معينة بتقديم خدمة الإنتقال بالطائرات وفى نفس الوقت تقوم بإدارة نشاط لبيع السلع فى السوق الحرة، مما يستوجب تقسيم النشاط على أساس المنتج، لأن طبيعة خدمة النقل تختلف عن خدمة البيع فى السوق الحرة، وبالتالى

تستدعى مهارات ومعرفة مختلفة، ويفيد فى ذلك التخصص، والتقسيم حسب المنتج .

والسؤال هو: هل يجب إتباع هذا التقسيم بخصوص كل أوجه النشاط أم من الأفضل أن يستخدم فى أوجه النشاط التى يكون مفيداً فيها فقط؟ والإجابة على هذا السؤال إنه لايجب إستخدام أى أساس للتقسيم إلا إذا كانت هناك فوائد واضحة تعود على المشروع من إستخدامه، ومرة أخرى يبدو أن وظيفة التمويل قد لايستفيد كثيراً بتطبيق هذه الطريقة فيها ،ولكنها مفيدة فى مجالات الإنتاج والشراء والبيع.

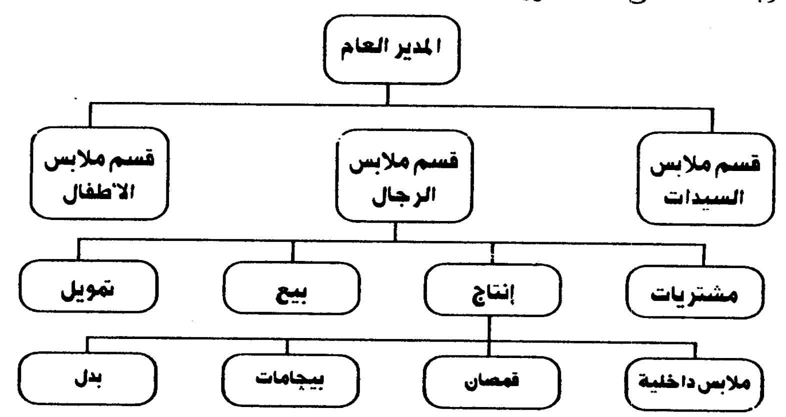
على أنه يعاب على هذه الطريقة فى التقسيم أنها قد تؤدى إلى صعوبة التنسيق بين أعمال المنشأة ككل. وأهمية هذا التنسيق تتجلى فى تنظيم متجر الأقسام مثلاً حيث تكون مجموعة العملاء واحدة لكل الأقسام فإذا لم يكن هناك تنسيق تام بين سياسات الأقسام المختلفة من حيث جودة الأصناف أو سياسة التسعير، فالنتيجة هى الإساءة للجهود التسويقية فى المتجر كله.

وهناك بالطبع صعوبة تطبيق التقسيم حسب المنتج، وتلك تختص بعدم سهولة الحصول على المدير الذى يستطيع النهوض بمسئوليات متنوعة (شراء، إنتاج، بيع مثلاً) بخصوص السلعة التى يوكل إليه مهمة إدارة القسم الخاص بها، وعلاج ذلك هو أن يعين لذلك المدير مساعدون يعاونونه فى المجالات التى تكون قدرته فيها محدودة.

إلا أن التقسيم حسب المنتج له فائدة كبيرة من ناحية الرقابة على أوجه النشاط وتقييم ربحيتها، حيث يكون هناك وضوح بخصوص نتائج الأعمال الخاصة بكل منتج أو مجموعة من المنتجات، وبالتالى يسهل تحديد العائد على الإستثمار منها، والأهم من ذلك هو أن يشعر المدير المسئول بأهمية تحقيق أرباح خاصة بالسلعة التى ينتجها ويبيعها القسم الذى يقوم بإدارته، ويكون ذلك أساساً واضحاً لتقييم أعماله. ويمكن فى الواقع أن يتمتع كل قسم سلعى بإستقلال شبه تام بشأن الشراء والإنتاج والبيع.....إلخ، بحيث يترك الحرية الكاملة للمدير المسئول أن يتخذ القرارات التى يراها سليمة بشأن الخامات التى يشتريها أو مستوى الجودة الذى ينتج به أو الأسعار التى يبيع بها، أو طرق الإنتاج التى يستخدمها، أو الأفراد الذين يوظفهم.. .. إلخ- وفى نفس الوقت نعده مسئولاً عن تحقيق نتائج طيبة بخصوص هذه السلعة من ناحية العائد على الإستثمار.

هذا ويلاحظ أن هيكل قطاعات الاعمال العامة النوعية فى مصر يقوم بصفة رئيسية على أساس تقسيم سلعى فنجد شركة الصناعات الهندسية واخرى الصناعات الكيماوية.....إلخ، وكل منها يشرف على قطاع معين من الصناعة له مشكلاته الخاصة والتى تنجم عن طبيعة عملياته وعن السلع التى يقوم بإنتاجها.

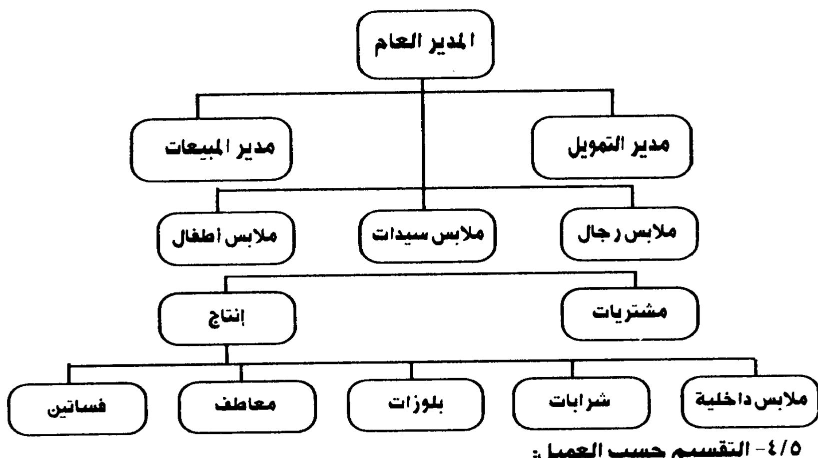
والخريطة التنظيمية التالية توضح كيف يمكن استخدام المنتج كأساس لتجميع أوجه النشاط فى أحد المشروعات الصناعية.



ويلاحظ فى هذا التنظيم أن الإدارات الرئيسية فى المشروع قد قسمت على أساس سلعى إذ رأت الإدارة أن طبيعة الإنتاج وإختلاف طرق التسويق...إلخ، تستدعى هذا التقسيم على أن يستقل كل قسم بالوظائف الشرائية والإنتاجية والبيعية والتمويلية المتعلقة بالسلعة التى يقوم بإنتاجها.

على أن المشروع قد يرى مثلاً أنه نتيجة لأن عملاءه الرئيسيين هم متاجر الأقسام التى تقوم بشراء كل السلع التى ينتجها المشروع. وعليه فلاداعى لتقسيم النشاط البيعى على أساس السلع لأن ذلك معناه أن يتردد على نفس أقسام المتجر ثلاثة رجال بيع من نفس المشروع كل منهم يتخصص فى بيع مجموعة معينة من السلع (ملابس رجال أو ملابس أطفال أوملابس سيدات). وقد يكون ذلك ازدواجاً غير

ضرورى فى العمل وبالتالى قد يقرر أن يركز النشاط البيعى فى إدارة واحدة تخدم المشروع كله، ومن ناحية أخرى قد ترى الإدارة أن توزيع وظيفة التمويل على أساس سلعى ليس له مزايا واضحة وإن التركيز أفضل فإذا فرضنا أن الإدارة قررت أن يزاول هذان النوعان من النشاط في إدارات تخدم المشروع ككل. فإن التنظيم السابق قد يعدل بالشكل الآتى:

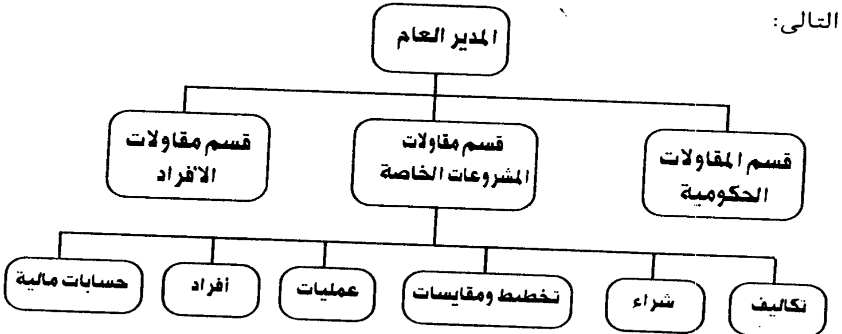


٤/٥- التقسيم حسب العميل:

وفلسفة هذا التقسيم مبنية على أن المشروع يوجد من أجل إمداد العميل بمنتج معين يسد إحتياجاته، ولذلك فإن أفضل طريقة للتقسيم هى حسب أنواع العملاء المختلفين، بحيث يتسنى لكل قطاع من قطاعات المشروع أن يتخصص فى مجموعة معينة من العملاء، فيلم بحاجاتهم وأساليبهم فى الشراء، ويدرس حوافزهم على الشراء، ويعرف جيداً السلع التى تستطيع سد إحتياجاتهم بأعلى كفاءة ويتعامل معهم بالطريقة والشروط التى يفضلونها.....إلخ.

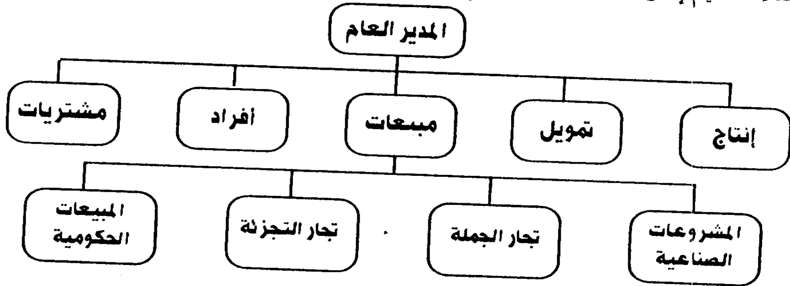
ولاريب أن هذا النوع من التقسيم يتيح المجال أمام العاملين بالمشروع لأن يحققوا نتائج طيبة كنتيجة لتخصصهم فى خدمة مجموعة معينة من العملاء، وحتى ينجح مثل هذا التنظيم يجب أن يكون مؤسساً على إختلافات جوهرية بين العملاء

المختلفين وليس إختلافات شكلية فمثلاً مشروع المقاولات قد يقسم نشاطه على النحو التالى:



فالتعامل مع المصالح الحكومية له خصائص تختلف بلاشك عن خصائص التعامل مع الأفراد العاديين ولكن درجة إختلافه عن التعامل مع المشروعات الخاصة أقل بكثير، والظروف طبعاً هى الفيصل الذى يحدد سلامة مثل هذا التقسيم فقد يكون سليماً فى ظروف معينة وقد يكون غير سليم فى ظروف أخرى، والمهم هو إدراك أن أى تقسيم لايجب أن يتبع إلا إذا كان له مايبرره وينتج عن إتباعه مزايا واضحة.

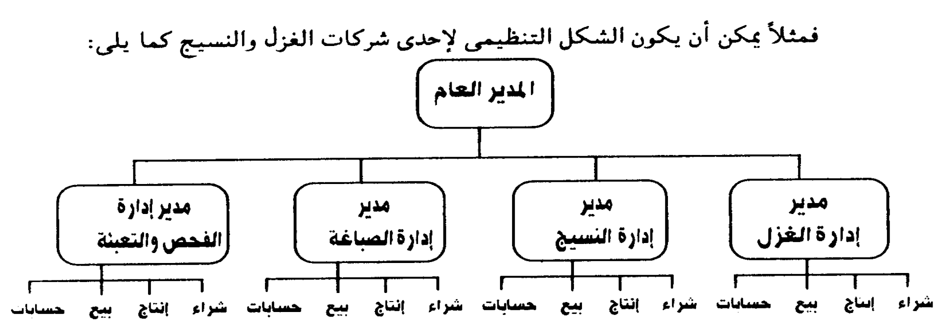
والتقسيم حسب العميل يكون له أكبر الفائدة فى النشاط البيعى حيث فى هذا القطاع من العمل تتجلى مزايا التخصص فى نوع معين من العملاء. بحيث يستطيع المدير المسئول أن يكون على دراية تامة بمشاكل وإحتياجات عملائه وتكون صلته بهم وثيقه وخدمته لهم أكبر، ويكون ملماً بالمعرفة الخاصة اللازمة للتعامل معهم. فيمكن مثلاً تقسيم إدارة المبيعات تبعاً لنوع العملاء المتعاملين مع مشروع صناعى كما يلى:



٥/٥- التقسيم حسب العمليات:

والمثال التقليدى على هذا النوع من التقسيم هو مشروع الغزل والنسيج حيث يمكن تقسيم العمل فيه على أساس أن كل وحدة تنظيمية تختص بعملية معينة أو مجموعة معينة من العمليات، ولاشك أن هذا التقسيم فائدته تكون أكبر فى مجال العمليات الإنتاجية، فى حين أن إستخدامه فى أوجة النشاط الأخرى يكون محدوداً بشروط معينة.

فمثلاً يمكن أن يكون الشكل التنظيمى لإحدى شركات الغزل والنسيج كما يلى:



والسؤال هو :ماهى حدود أداء الوظائف الفرعية تحت كل من الإدارات الرئيسية؟ هل تقوم إدارة النسيج بوظيفة شراء، وماذا تشترى؟ وهل تقوم بوظيفة بيع؟ وماذا تبيع ولمن؟ ونفس السؤال يوجه بالنسبة لكل من الإدارات الأخرى.

فالعمليات كما هو واضح تمثل سلسلة متتابعة نحو إتمام صنع المنتج الذى يقوم المشروع بإنتاجه فالمواد (القطن مثلاً) تشترى ثم تجرى عليها عملية غزل وبعد ذلك ينتقل الغزل إلى إدارة النسيج ليتم نسجه ومنها إلى الصباغة ثم الفحص فالتعبئة، فإدارة النسيج لاتقوم بشراء المواد الأساسية لها فى المنتج وإنما تأتى هذه إليها من إدارة الغزل ولذلك فإن وظيفة الشراء مقصورة على أصناف أخرى بسيطة تستخدم فى عملية النسيج، ومن ناحية أخرى فإن إدارة الصباغةلاتقوم ببيع ماتنتجه وبالتالى فلا مجال لإدارة البيع فيها، ونفس الشىء بالنسبة لوظائف الشراء والبيع فى الإدارات الأخرى فإدارة الفحص مثلاً لاتقوم بشراء أصناف تقوم بفحصها أو بتعبئتها وإنما تأتى تلك إليها من الإدارات الأخرى ويقتصر الشراء فيها على الأشياء اللازمة لإتمام عملية الفحص والتعبئة.

ويترتب على ذلك أن التقسيم حسب العمليات لا ينطبق بدرجة كبيرة على وظائف الشراء والبيع بل قد لاينطبق إطلاقاً.

أنه من الجائز أن ينظم المشروع بحيث تكون كل إدارة وحدة مستقلة قائمة بذاتها وتستطيع هذه الوحدة الشراء من مصادر خارجية إذا شاءت أو يمكنها البيع لمشروعات أخرى، كان يكون بإمكان إدارة النسيج الحصول على مستلزماتها من الغزل من موردين خارجين ولاتلتزم بالحصول على الغزل اللازم لها من إدارة الغزل وفى نفس الوقت تستطيع بيع منتجها النهائي (من وجهة نظرها) لمشروعات خارجية وفى ذلك الوقت يكون هناك مجال لإدارات البيع والشراء فى كل عملية. لكن الحقيقة إن هذا التقسيم لم يعد تقسيماً على أساس العمليات وإنما أصبح تقسيماً حسب المنتج- حيث تقوم إدارة الغزل بالتخصص فى إنتاج وبيع منتج معين هو الغزل، وتقوم إدارة النسيج بإنتاج وبيع منتج معين هو النسيج غير المصبوغ، وتقوم إدارة الصباغة بإنتاج وبيع منتج معين هو خدمة الصباغة.

٦/٥- استخدام أكثر من طريقة للتقسيم:

من الشائع- كما سبق القول- أن تستخدم أكثر من طريقة فى تجميع الأعمال فى مجموعات منطقية، حيث أن كل طريقة لها مزاياها وعيوبها ويستحسن إستخدامها فى الجزء من النشاط الذى تكون مفيدة فيه فقط وإستخدام طرق أكثر ملاءمة فى الأجزاء الأخرى.

فمثلاً يقوم المشروع بتقسيم أعماله إلى وظائف أساسية كالإنتاج والبيع والأفراد.....إلخ، ثم يقوم بتقسيم النشاط فى كل من هذه الوظائف بالطريقة الملائمة حسب إحتياجات المشروع، فقد يكون تقسيم إدارة البيع حسب المناطق الجغرافية وقد يكون حسب العملاء وقد يكون حسب المنتج أو حسب طريقتين منها أو حسبها جميعاً، بينما يكون تقسيم إدارة الإنتاج حسب العمليات أو حسب المنتج مثلاً ، وهكذا.

والأساس فى ذلك الإختيار هو درجة التنوع فى النشاط، ودرجة الإختلاف الحقيقية بين المجموعات المقترحة لأوجه النشاط، ودرجة الحاجة للتخصص لمزاولة ذلك النشاط.

٦- ملخص

استهدف هذا الفصل شرح مفهوم الهيكل التنظيمى وأهميته، حيث تم إيضاح معنى الهيكل التنظيمى مع تأكيد أنه أداه تنسيق لإنجاز الأعمال المشتركة لمجموعة الأفراد الذين يكونون التنظيم والتى توجه نحو تحقيق غايات متفق عليها.

كذلك تمت مناقشة العوامل المؤثرة فى تصميم الهيكل التنظيمى حيث جرى تبويبها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هى: أهداف المشروع، المحيط الخارجى للمشروع، المحيط الداخلى للمشروع.

بعدد ذلك استعرضنا الخطوات العملية لتصميم الهيكل التنظيمى بدءا بتحديد أهداف وسياسات المشروع ، ثم تحديد الأعمال المطلوب أداؤها لتحقيق الأهداف، ثم تجميع تلك الأعمال وتقسيمها إلى مجموعات منطقية أفقياً ورأسياً ليتجسد فى النهاية الهيكل التنظيمى.

ثم إختتمنا الفصل بمناقشة تفصيلية نسبياً للأسس البديلة التى يمكن إستخدامها فى تقسيم وتجميع الأنشطة لأغراض تقسيم الهيكل التنظيمى وهنا تم عرض أسس: الوظيفة- المنتج- العميل- المنطقة الجغرافية- العملية.

هوامش الفصل العاشر:

(1) Roy Hayhurst et al Organizational Design for Marketing Futures, George Allen& Company Ltd., London 1972 ,pp. 45-48.

(2) J.N. Pffiner and F.P. Sherwood, Administrative Organization, Prentic Hall, london, 1960.

(٣) يقتصر حديثنا فى هذا الفصل على التنظيم الرسمى Formal Organization علماً بأننا سوف نعالج موضوع التنظيم غير الرسمى Informal Organization فى فصل آخر.

(4) Dalton E. Wicraiand, Management Principles and Practices, Macmillan Company, London, 1970 , P 339.

(٥) يسمى شاغل هذا المنصب تسميات مختلفة حسب نوع المنظمة فهو رئيس مجلس الإدارة فى الشركات، وهو الوزير فى الوزارات، وهو رئيس الجامعة (أو مديرها) فى الجامعات.

(٦) قد تكون هذه الهيئة هى الجمعية العامة للمساهمين فى حالة الشركة المساهمة، أو مجلس الجامعة فى حالة رئيس الجامعة، أو المجلس التشريعى (وغيره من مؤسسات الرقابة فى الدولة) فى حالة الوزير، وهكذا.

(٧) يستخدم أحياناً لفظ (البيئة) أو "البيئة المحيطة" كترجمة للفظ Environment

(9) C.McDougell and D.Tookey, Marketing Organization Structure, 2nd Marketing Theory Seminar Ashridge Management Collage, April 1969.

(10)J. Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, 1965.

(11) Max Weber, Theory of social and Economic Organizational, Free Press, london 1953.

الفصل الحادى عشر

تحديد الاختصاصات ونظم العمل

الفصل الحادى عشر
تحديد الإختصاصات ونظم العمل

مقدمة:

يعنى هذا الفصل بإستكمال الجوانب المختلفة اللازمة لبناء التنظيم، فبعد أن عالج الفصل السابق كيفية بناء الهيكل التنظيمى وتصويره فى خريطة تنظيمية، يلزم بعد ذلك أن نحدد الإختصاصات الموكلة إلى المراكز التى سيتكون منها الهيكل التنظيمى ونظم العمل المتبعة فى إنجاز المهام المختلفة.

نمهد للموضوع بمعالجة قضية السلطة والمسئولية بإعتبار أن التنظيم يقوم على تقسيم للسلطات والمسئوليات التى تتجسد فى النهاية فى صورة إختصاصات ونظم عمل، وعليه نشرح مفهوم السلطة والمسئولية ونوضح مدى ارتباطهما بالأعمال المطلوب إنجازها فى التنظيم، ثم نناقش نظريات مصدر السلطة، ومصدر المسئولية، ونختم هذا الجزء بعرض لأهمية تفويض السلطة ، والمبادىء التى تحكم ذلك التفويض.

بذلك نكون قد مهدنا الأرض لننتقل إلى تحديد الاختصاصات حيث نعطى نماذج تطبيقية لتحديد الإختصاصات. وكذلك نعالج موضوع وصف الوظائف بإختصار باعتباره مرتبطاً بتحديد الإختصاصات.

بعد ذلك نشرح مفهوم نظام العمل ونعطى عليه مثالين لتوضيح أنه عبارة عن بيان مفصل بخطوات العمل وعلاقاته ومستنداته وسجلاته.

وأخيراً نختم هذا الفصل بكلمة عن محتويات الدليل التنظيمى الذى يعد الوثيقة الرسمية للتنظيم الرسمى.

١ - السلطة والمسئولية:

السلطة هى الحق الذى يخول للشخص أن يفعل شيئاً ما، وقد يكون هذا الشىء هو إصدار قرار أو إعطاء أمر أو القيام بعمل، وقد تعرف السلطة بإنها "علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والثانى مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس، كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات وبتحدد سلوكه تبعاً لها، والمسئولية هى التزام بأداء شىء أو أشياء معينة.

وهناك ارتباط طبيعى بين السلطة والمسئولية، فنحن إذ نتوقع من شخص ما أن يقوم بعمل معين يجب أن تجعله مسئولاً عن أداء ذلك العمل، ولكى يتمكن من ذلك نخوله السلطة الكافية لأدائه، فإذا لم تكن السلطة كافية كان من الخطأ اعتباره مسئولاً، طالما أنه لايملك الصلاحية لاتخاذ مايلزم للنهوض بمسئوليته.

وإذا سلمنا بأن السلطة يجب أن تتناسب مع المسئولية، بمعنى أن يعطى الشخص سلطات بقدر مسئولياته أو يكلف بمسئوليات بقدر سلطاته وبأن الشخص يتمتع بالسلطة ويتحمل المسئولية بحكم مركزه فى التنظيم وجب أن نسلم بأن المراكز التنظيمية تتدرج من حيث نطاق السلطات والمسئوليات المرتبطة بها حسب المستوى التنظيمى الذى تقع فيه،حيث يتسع نطاق السلطات والمسئوليات كلما تدرجنا إلى أعلى فى الهيكل التنظيمى، وبالعكس يضيق ذلك النطاق كلما تدرجنا إلى أسفل.

فالسلطة المخولة لمدير الإنتاج لابد وأن تكون أوسع نطاقاً من السلطة التى يتمتع بها كل من مديرى المصانع الذين يعملون تحت رئاسته لأن نطاق عمله وبالتالى حدود مسئولياته أوسع من أى منهم، وبالمثل فإن السلطة المخولة لمدير أى من تلك المصانع تكون أوسع نطاقاً من تلك التى تخول لأى من مديرى الورش العاملين تحت رئاسته، لأن نطاق عمله وبالتالى حدود مسئولياته أوسع من أى منهم، وهكذا.

يتضح من السياق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بعمل معين، ويكونان فارغين من المعنى إذا لم يرتبطا بعمل معين، فالسلطة تحدد طبقاً لاحتياجات القيام بعمل معين، والمسئولية هى التزام بأداء عمل معين، ولايمكن ترتيباً على ذلك تصور سلطة او مسئولية ذات معنى بدون أن يكون هناك عمل.

١/١- مصدر السلطة:

من أين يستمد الشخص سلطته فى التنظيم؟ تجيب على هذا السؤال ثلاث نظريات مختلفة، وإن لم تكن بالضرورة متعارضة فتفسر إستحواذ شخص معين على قدر من السلطة معين فى موقف تنظيمى معين.

١/١/١- نظرية السلطة الرسمية:

يستمد الشخص- تبعاً لهذه النظرية- سلطته فى التنظيم، بحكم مركزه الرسمى

فى ذلك التنظيم، من الشخص الذى برأسه، وهذا الأخير يستمد سلطته، بحكم مركزه، ممن يرأسه هو، وهكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى، وسلطة فى الهيكل التنظيمى، ولتكن مجلس الإدارة مثلاً، أما مجلس الإدارة فيستمد سلطته من ملاك المشروع، وهؤلاء تنشأ سلطتهم بحكم القانون ترتيباً على حق الملكية الذى يتمتعون به، وهذا مايجعلنا أحياناً نسمى هذه النظرية **"نظرية السلطة القانونية"**، فالقانون الذى إرتضاه المجتمع يرتب للمالك حقوقاً على مايملكه تتمثل فى سلطة له، ثم هو يفوض تلك السلطة إلى من سيقومون بإدارة ممتلكاته، ثم تتسلسل السلطة الرسمية بعد ذلك فى الهيكل التنظيمى.

٢/١/١- نظرية السلطة بالقبول:

أما أنصار نظرية السلطة القبول فيرون أن السلطة الفعلية تقع مع المرؤوس وليس الرئيس. كيف؟ إن ذلك المرؤوس هو الذى يقبل- أولاً يقبل- أوامر رئيسه وبالتالى فإن السلطة تكون بغير فاعلية مالم يفهم المرؤوس تلك الأوامر ويقبلها، وعليه فإن المصدر الحقيقى للسلطة التى يتمتع بها شخص معين هو قبول مرؤوسيه ممارسته لها. طبقاً لهذا التفسير فإن السلطة الرسمية لاتعدو كونها سلطة رسمية، ولاتصبح سلطة حقيقية بغير القبول، فقد يتمتع الرئيس بالسلطة الرسمية، ولكنها تبقى بغير قيمة مالم تستخدم وتمارس بطريقة فعالة، ولن يتمكن الرئيس من هذه الممارسة الفعالة مالم يقبل المرؤوسون ذلك، فلكى تكون السلطة فعالة إذن يجب أن يكون هناك تطابق بين السلطة الرسمية والسلطة المقبولة من جانب المرؤوسين ،لأن الأخيرة تحدد نطاق فاعلية الأولى.

فالسلطة- تبعاً لهذه النظرية إذن- تمثل علاقة بين شخصين يقبل بمقتضاها أحدهما القرارات والأوامر التى يصدرها الآخر، والشخص الذى يقبل المرؤوس والشخص الذى يقرر ويأمر هو الرئيس، ولدى المرؤوس الفرصة لكى يختار بين قبول أو رفض قرارات وأوامر الرئيس، فإذا قبل فإنه يكون قد منح السلطة للرئيس، وبالتالى قد وضع نفسه فى موضع المرؤوس، وإذا رفض فإنه يكون قد حرم الرئيس من ممارسة سلطته.

وإذا قبلنا هذا المدخل فى التفسير، فيجب أن نسلم بأن الشخص قد تكون لديه سلطة فى موقف معين دون أن تكون لديه بالأصل سلطة رسمية، وبعبارة أخرى، ليس من الضرورى أن تسلك السلطة الفعالة نفس المسالك التى يحددها الهيكل الرسمى للتنظيم.

على أن بعض الشك لابد وأن يثار حول حقيقة توافر فرصة الإختيار أمام المرؤوس بين القبول والرفض، فالفرد قد يقبل السلطة مجبراً سواء كان الإجبار مادياً أو معنوياً، حتى ولو ترامى له أن مزايا الرفض أكثر من مزايا القبول، ومع ذلك يؤكد أنصار النظرية أن مثل هذا القبول الجبرى يكون محدود الفاعلية، مهدداً بالإختفاء فى أى لحظة حال إختفاء عنصر الإجبار.

٣/١/١- نظرية السلطة بالمعرفة والكفاءة:

إن السلطة بالكفاءة هى تفريع من السلطة غير الرسمية حيث تتولد السلطة لشخص مانتيجة مايتمتع به من معرفة وكفاءة شخصيتين، وهى تنمو من خلال العلاقات غير الرسمية بين الأفراد، وتمثل السلطة التى يسندها إلى الفرد الأشخاص الآخرون. وهم يسندون إليه السلطة طواعية وتسليماً بمكانته التى تنبنى حول خصائص شخصيته وسلوكه وأهمية وظيفته، ومهارته ومعرفته وغير ذلك من من العوامل التى تكسب الفرد مكانة متميزة فتدفع الآخرين إلى وضع أنفسهم فى موقف التابعين لقيادته والخاضعين لسلطته.

يتضح مما سبق أن نظرية السلطة بالكفاءة تشبه نظرية السلطة بالقبول، وإن كانت تبنى ذلك القبول على كفاءة الشخص ومعرفته قبل أى إعتبار آخر.

٢/١- مصدر المسئولية:

تنشأ مسئولية شخص معين من حقيقة التزامه الصريح أو الضمنى بأداء عمل معين أو بالتصرف بأسلوب معين، ويترتب هذا الإلتزام الواقع على الشخص من حقيقة شغلة لمركز معين فى التنظيم، حيث أن ذلك المركز تناط به واجبات معينة، ويصبح شاغل المركز مسئولاً رسمياً عن تنفيذ تلك الواجبات، ويعتبر قبول الشخص لشغل مركز ماقبولاً بالمسئولية التى يرتبها ذلك المركز عليه، وتكون مسئوليته تجاه الشخص الذى يرأسه وهو الذى أعطاه السلطة الرسمية التي تمكنه من القيام بمسئولية المركز الذى يشغلة.

٣/١- تفويض السلطة (٣):

بينا فيما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بالعمل المطلوب تأديته

لتحقيق أهداف التنظيم، والمفروض أن العمل المطلوب يشترك فى أدائه كل أعضاء التنظيم، فإذا كان هذا التنظيم صغيراً ونطاق عمله محدوداً فقد يكون بوسع فرد واحد أن يتولى إدارته بحيث يركز كل السلطة فى يده ويكون له وحده الحق فى إتخاذ كل القرارات والبت فى كل المشكلات، على أنه عندما يزداد حجم التنظيم ويتضخم عدد أعضائه كنتيجة لإتساع نطاق أعماله فسوف يجد ذلك الفرد أن من الصعب عليه- أو من المستحيل عليه- الإستمرار فى إدارة التنظيم بنفس الطريقة التى بدأ بها حيث أن ثقل الأعباء الإدارية سيكون أكبر من طاقته وبالتالى يضطر إلى تكليف أشخاص آخرين ببعض الأعمال التى كان يقوم بها من قبل ولكى يتمكنوا من أداء هذه الأعمال لابد وأن يفوض لهم جزءاً من سلطته بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال، فإذا فعل ذلك فإنه يكون قد قام بتفويض السلطة.

ولايعنى تفويض السلطة إلى المرؤوس إن الرئيس قد فوض معها مسئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه هو، فالمسئولية لاتفوض، أى إنه إذا كان هناك رئيس (أ) ومرؤوس (ب) وفى نفس الوقت كان (ب) رئيساً لشخص ثالث (جـ) فإن (أ) يفوض جزءاً من سلطته إلى (ب) وهذا بالتالى يفوض جزءاً من سلطته إلى (جـ) ولكن (ب) رغم تفويضه لجزء من سلطته إلى (جـ) مازال يعد مسئولاً أمام (أ) عن العمل الذى يقوم به (جـ)، فإذا فشل (جـ) فى أداء عمله فالمسئول أمام (أ) هو (ب) وليس (جـ).

وتتضمن عملية تفويض السلطة ثلاث خطوات أساسية:

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
- جعل المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.

فالتفويض إذن يتصل بعملية تقسيم كمية العمل المطلوب بين الأفراد وتكليف كل منهم بأداء جزء معين، وهذا فى حد ذاته يتيح الفرصة للتخصص الذى هو أحد مبادىء التنظيم، والتفويض أيضاً يتضمن تحديد الأشخاص الذين يقومون بكل عمل من الأعمال، وهو بالتالى يؤدى إلى نشوء الهيكل التنظيمى والعلاقات الرسمية فيه، وهو أخيراً يكون الأساس الذى تقوم عليه أنظمة الرقابة على نشاط التنظيم نتيجة لخلق عنصر الالتزام من قبل كل فرد لأداء عمل معين.

وسوف نتناول بالتحليل كلاً من هذه الخطوات:

١/٣/١- تكليف المرؤوس بواجبات معينة:

عن طريق التفويض يقوم المدير بإنشاء الوحدات الأفقية والرأسية فى التنظيم، وهو يفعل ذلك تواجهه ثلاثة أسئلة أساسية كيف يمكن تقسيم العمل إلى أجزاء يمكن تكليف الأفراد بها؟ من هم الأفراد الذين بوسعهم أداء هذه الأجزاء وماهو تأثير التفويض على هيكل التنظيم؟ فيجب على المدير أولاً أن يدرس العمل ويحاول تقسيمه، وتواجهه هنا عدة بدائل، فهو قد يقسم العمل إلى وحدات معقولة ومنطقية ليقوم الأفراد بأدائها على أنه قد يجد عملاً معيناً (أو أعمالاً) تتعلق من الناحية المنطقية بأكثر من فرد واحد أو أكثر من مجموعة واحدة من الأفراد وبالتالى يكون التقسيم صعباً، فشئون البيع بالأجل يمكن منطقياً أن توكل لمدير التسويق أو لمدير الحسابات- فما هو الحل بخصوص مثل هذه الأعمال؟ وعلى ذلك فإن البديل الثانى هو أن يقوم المدير بتحديد وتجميع الواجبات على أساس تدفق متكامل للعمل حتى لو أدى ذلك إلى مجافاة المنطق البحت، ودراسة الأعمال دراسة تفصيلية هى التى ستحدد الأعمال التى يلزم فيها تطبيق معيار التدفق المتكامل للعمل بدلاً من المنطق البحت.

ولكى يتم التفويض لابد أن يثق المدير فى قدرة المفوض إليهم، ولذلك لابد أن يعمل على توافر الأفراد القادرين على تحمل المسئولية كى يفوض لهم السلطة ويستطيعون إستخدامها على الوجه السليم، فإذا لم يكن لديه مثل هؤلاء الأفراد وعجز عن الحصول عليهم، فواجبه هو أن يعمل على تطوير وتنمية قدرات الأفراد الموجودين.

ويجب عند التفويض أن يقدر المدير الآثار المترتبة عليه من ناحية هيكل التنظيم فهو إما أن يفوض فى حدود الإطار التنظيمى الموجود وإما يقوم بالتفويض بطريقة تجعل تعديل التنظيم أمراً لازماً، فإذا كان الأمر كذلك وجب عليه أن يدرس ذلك جيداً. ويعد العدة بتعديل التنظيم بما يتمشى مع يسر التفويض. فقد يستدعى الأمر مراجعة عددالمستويات (٤) الإدارية، أو نطاق الرقابة الخاص بمدير معين (٥)، أو إعادة التوازن إلى التنظيم.

٢/٣/١ - إعطاء المرؤوس السلطة الكافية:

تضمن عملية تفويض السلطة أن الرئيس يمنح المرؤوس الحق فى أن يتصرف بطرق معينة أو يتخذ قرارات معينة فى إطار محدد ، ويمارس المرؤوس هذا الحق بما يتمشى مع فهمه لغرض الرئيس الذى فوضه إليه وفى حدود إطار وسائل الرقابة التى يرى المدير إستخدامها فالتفويض لابد وأن يوضح حدود التصرف وماهو مسموح به وماهو غير مسموح به. أى تحديد نطاق السلطة المفوضة ، ويتحدد هذا النطاق تبعاً للموقف الذى يتم فيه التفويض، ولكن يشترط أن يكون كافياً لأداء هذا العمل.

ويجب على المدير أيضاً أن يتأكد من وضوح خطوط السلطة فى أذهان مرؤوسيه كما هى واضحة فى ذهنه، فترك المرؤوس دون- وضوح كاف بشأن مدى سلطته سوف يؤدى إلى الإرتباك والصراع، فإذا لم يتأكد الشخص من حيازته للسلطة فإن قدرته على التصرف ستكون محدودة، ويجب أن تكون عملية الإيضاح مستمرة لأنه من غير الممكن أن تحدد السلطات مرة واحدة فقط فحين يفوض الرئيس لمرؤوسيه سلطة معينة فهو قد أنشأ علاقة بينهما ، وهذه العلاقة عرضة للتغير طول الوقت وبالتالى فإن الحاجة للمراجعة وإعادة الإيضاح ماسة.

ومن أهم الوسائل فى التأكد من وضوح خطوط السلطة وسيلة توصيف الأعمال، وبعد توصيف العمل بناء على تحليل محتويات العمل وإجراءاته وعلاقته بالأعمال الأخرى، ويتضمن تحديداً للواجبات والمهام والأعمال والعلاقات والسلطات والمسئوليات، وهو أسلوب ناجح سواء فى المستويات الإدارية الدنيا أو فى المستويات العليا وإن كان المديرون لايتجاوبون كثيراً مع محاولات تطبيقه على أنشطتهم، وسوف نناقش هذا الموضوع فى جزء لاحق من هذا الفصل.

على أن التحديد الواضح للسلطة المفوضة- وإن كان ضرورياً- لا يجب أن يفهم منه وجوب الجمود فى ممارستها بحيث يلتزم المفوض إليه بنطاقها دون إنحراف مهما كانت الظروف، فمثل هذا الإلتزام الجامد سوف يؤدى إلى تعطيل الأعمال، والحد من قدرات الأفراد وفرص نمو شخصياتهم، فلاشك أن هناك ظروفاً تستدعى أن يتخطى المرؤوس أحياناً حدود سلطته، إذا كان ذلك يحقق مصلحة المنظمة.

٣/٣/١- جعل المرؤوس مسئولا أمام رئيسه عن الأداء:

ويقصد بذلك جعل المرؤوس ملتزماً بأداء ومسئولاً عن أداء ما إسند إليه من عمل، حتى نتأكد أن العمل قد تمت تأديته، وهذا هو الغرض الأصلى من عملية التفويض.

وكما قلنا من قبل ذلك لايقلل من مسئولية المفوض، فهو وإن أوكل الأداء لشخص آخر فهو مازال مسئولاً عن الأداء ولايمكن إعفاؤه من هذه المسئولية.

وكى ينجح التفويض فإن هناك عدداً من المبادىء الواجب الإسترشاد بها وقد ورد ذكر بعضها ويحسن أن نعيد إيضاح هذه بالإضافة إلى عدد من المبادىء الأخرى (٦).

٤/١- مبادىء التفويض:

١/٤/١- مبدأ حدود الرقابة:

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذوا القرارات بطريقتهم الخاصة، وذلك لأن المدير يميل إلى الإصرارا على أن يؤدى العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التى كان سيسلكها هو، وهذا بالطبع يهدد بفشل مايحاول تحقيقه أصلاً، والسبب الرئيسى لهذا الميل هو الإفتقار إلى وسائل الرقابة الفعالة.

فنحن نستطيع أن نفوض السلطة ونلقى على الآخرين مسئوليات معينة بالقدر الذى يمكننا فى حدوده أن نراقب الآداء ونتأكد من سلامته، وبذلك القدر فقط، فإذا كان لدينا نظام رقابة فعال فإنه سيمكنا من ممارسة الإدارة بالإستثناء، لأننا سنتمكن من التفويض بدرجة أكبر مما لو كنا نعتمد على الملاحظة التفصيلية للأداء وبناء على ذلك فيجب علينا قبل أن نفوض أن نفحص أساليب الرقابة ونتأكد من وضوح معايير التقييم فى أداء الإلتزام بحيث يمكن تحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات المصححة لها(٧).

٢/٤/١- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية:

كلما قلت السلطة كلما إزدادت صعوبة أداء المسئولية. فإذا كلفنا شخصاً بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق فى أن يحدد الوقت الذى يقضيه مع كل عميل وعدد

* المرات التى يزوره فيها...إلخ أى يجب أن نعطيه السلطة الكافية والتى تمكنه من أداء عمله، فإذا لم نعطه هذه السلطة فإن قدرته على أداء مسئوليته ستتناقص، وعادة مايعطى الأفراد كمية كافية (مسئولية كافية) ولكن الشكوى عموماً هى الإفتقار إلى السلطة الكافية لأداء هذا العمل.

١/٤/٣- مبدأ وحدة مصدر الأوامر:

كلما إزداد عدد الأفراد الذين يسأل شخص معين أمامهم، كلما قلت درجة مسئوليته، فازدواج مصدر الأوامر هو من أهم مايضعف فعالية التنظيم، فالشخص الذى يكون مسئولاً أمام رئيسين لن يكون أبداً متأكداً مما هو مطلوب منه، ولامن الأولويات الواجب تطبيقها فى الآداء ولامن حدود مسئولياته وسلطاته، بالإضافة إلى ذلك فإنه قد يحاول ضرب رئيس بإخر، والحل الأفضل هو أن يحدد لكل شخص رئيس وا حد يستخدم سلطته بالتفويض ويكون مسئولاً أمامه.

١/٤/٤- مبدأ المسئولية المطلقة:

كلما كانت المسئولية كاملة كلما أمكن أحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة وبالتالى فإن كل مدير يجب أن يكون مسئولاً عن كل العمل الذى يؤدى فى الوحدة التنظيمية التى يرأسها، فإذا وقع خطأ فى أى جزء منها أو فى أى مستوى فيها، فإنه يظل مسئولاً عنه.

٥/١- معوقات التفويض:

من الواضح أن تفويض السلطة هو الخيط الذى يربط مستويات التنظيم المختلفة ويضمن وحدتها ويساعد على فعالية الأداء شريطة أن يكون التفويض مبنياً على الأسس السليمة، وإن تكون حدود السلطات والمسئوليات واضحة فى أذهان كل أعضاء التنظيم، وبدون التفويض لابد وأن تتعطل الأعمال وتتعقد الأمور، وتطول الإجراءات. لهذا كله يجب أن نعرف المعوقات المختلفة التى تعوق فعالية التفويض أو تمنع وقوعه أصلاً. حتى نستطيع العمل على تلافيها.

وتنقسم هذه المعوقات إلى قسمين رئيسين **الأول** يتصل بعوامل نفسية **والثانى** بمؤثرات تنظيمية.

١/٥/١ - العوامل النفسية:

وتنشأ المعوقات النفسية أساساً عن خوف المدير من التفويض فهو يخشى إن هو فوض الأعمال للآخرين فقد يعجزون عن أدائها الأداء السليم مما يضره شخصياً أمام رئيسه حيث إنه مازال مسئولاً أمامه وهذا الخوف يكون له مايبرره إذا كانت قدرات هؤلاء الأشخاص محدوده. وإمكانياتهم منخفضة أو ليس لديهم الحوافز الكافية على العمل. وفى هذه الأحوال يجب على المدير أن يعمل جاهداً على إصلاح هذا التسيب بتنمية مرؤوسيه وتعويدهم على إتخاذ القرارات وإن يكون مستعداً لتقبل وقوعهم فى الخطأ أحياناً وإلا فلن يتعلموا أبداً.

وقد يتردد المدير فى التفويض لأنه يريد للأعمال أن تؤدى والقرارات أن تتخذ بنفس طريقته هو لو كان هو الذى سيؤديها أو يتخذها وهذا بالطبع عيب فى المدير يجب عليه محاولة إصلاحه بحيث يقتنع بأنه غالباً ماتكون هناك أكثر من طريقة ناجحة لأداء عمل معين، وبالتالى فلا داعى للتمسك بطريقته شخصياً.

٢/٥/١- المؤثرات التنظيمية:

وأول المعوقات هنا هو الإفتقار إلى تحديد واضح للمسئوليات وللسلطات، فإذا لم يكن المدير يعرف ماهى حدود سلطته ومسئوليته هو، فمن غير المنطقى تصور أنه سيعرف كيف يفوض- جزءاً من سلطته لأنه لايعرف حدودها، ولتصحيح هذا الموقف لابد من التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات.

أ -التفويض واللامركزية:

التفويض هو العمل الذى يقوم به المدير حين يوكل أداء عمل معين لشخص آخر يجعله مسئولاً عن أدائه ويعطيه السلطة اللازمة لذلك، فالتفويض- كما قلنا- علاقة بين شخصين، وهى بهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها فى أى نقطة أو مستوى من مستويات التنظيم ولكن لكى يكون التفويض فعالاً لابد وأن تبذل الجهود دائماً نحو تفويض السلطة إلى مستويات التشغيل أى المستويات التى تقوم فعلاً بأداء العمل، ونظراً لأهمية هذه الناحية من التفويض فسوف نناقشها بالتفصيل فيما يلى:

إن من أهم الأسباب التى تؤدى إلى فشل التنظيم هو أن يكلف الأفراد بأعمال

معينة دون أن تعطيهم السلطة اللازمة لآداء تلك الأعمال، والتنظيم الناجح هو الذى يتوافر لدى قيادته العليا الرغبة فى، والقدرة على منح الأفراد فى المستويات الأدنى السلطة التى تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم. فكلما إزداد عدد القرارات التى يقوم الشخص بإتخاذها لنفسه، كلما إزداد الرضاء النفسى الذى يستمده من تنفيذ تلك القرارات.

والسؤال هو كيف نستطيع تمكين الأفراد من إتخاذ أكبر عدد من القرارات لأنفسهم؟ وقد رأينا الأسلوب الذى يتم به التفويض من شخص لآخر، أما فى مناقشتنا للامركزية فسوف نتناول الموضوع بصورته الشاملة ى على مستوى التنظيم كله.ويجب أن نلاحظ أن الحاجة للامركزية ليست محل شك أو تساؤل فالحاجة إليها حتمية، وإنما يكون التساؤل والشك حول متى؟ وإلى أى حد؟ وكيف نراقب الآداء؟.

وأهم الضغوط التى تفرض تطبيق اللامركزية أمران **الأول** هو نمو حجم المشروع **والثانى** هو التنوع الكبير فى المنتجات، فاللامركزية هى الوسيلة التى تلجأ إليها الإدارة العليا للتخفيف من أعبائها فى هذه الأحوال.

على أن هناك أمور لايصح أن يطبق عليها مبدأ اللامركزية وتلك تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة على مستوى المشروع ككل، فإذا لم تتوحد الخطط العامة والإطار التنظيمى العام وأدوات الرقابة الشاملة بواسطة هيئة مركزية يقرها الرئيس الأعلى للمشروع فإن كل وحدة من وحدات المشروع ستميل إلى السير فى طريق مختلف بصرف النظر عن تأثير ذلك على المشروع ككل، وهذا يؤدي بالتبعية إلى الفوضى وتفكك المشروع.

وهناك مبادىء وأساليب مختلفة تساعد فى فعالية اللامركزية، ويمكن إجمال هذه فيما يلى:

- التوازن بين اللامركزية والمركزية.
- إحكام أساليب الرقابة سواء عن طريق مراكز التكلفة أو مراكز الربح.
- تحديد السلطات الهامة الرئيسية.

- تواجد الهيكل التنظيمى الملائم.

- تنمية مهارات وقدرات المديرين.

ب - الإختصاصات ووصف الوظائف:

لقد حدد الهيكل التنظيمى المراكز الرئيسية فى التنظيم، وحدد بصورة عامة ماهية العلاقات بين تلك المراكز، وبما أن كل مركز يمثل وظيفة معينة مسندة إلى شخص معين هو شاغل ذلك المركز، فإن إسم الوظيفة أو المركز يجب أن يعكس طبيعة العمل الذى تتضمنه الوظيفة، كما أن إسم الوظيفة وموقعها فى الهيكل التنظيمى يعكسان إلى حد كبير مدى سلطات ومسئوليات تلك الوظيفة، أى إختصاصات شاغل تلك الوظيفة.

غير أن التجارب العملية قد أثبتت أن هذا التحديد العام غير كاف، حيث يتسم بالعمومية الشديدة، كما قد يثار اللبس حوله، أو يختلف الرأى حول تفاصيله، وبالتالى ينشأ الخلاف حول الإختصاصات بل وقد تتداخل الإختصاصات بالفعل نتيجة عدم التحديد الدقيق لها، وكذلك قد لايتوافر الوضوح حول موقع المسئولية عن عمل معين.

خذ على سبيل المثال الهيكل التنظيمى لإحدى كليات الجامعة ستجد فى قمته مجلس الكلية ثم العميد، يلى ذلك مساعدوه إن وجدوا ثم مستوى رؤساء الأقسام العلمية، يليهم أو يوازيهم رؤساء مراكز العمل الإدارية كالتسجيل والإشراف الإجتماعى والمكتبة،إلخ، وقد يظهر الهيكل التنظيمى أيضاً عدداً من اللجان الدائمة المشكلة بنمط أو بآخر لأداء وظيفة أو أخرى. إن مثل هذا الهيكل التنظيمى لايجيب على أسئلة هامة تتعلق بالتنظيم مثل:

- من الذى يصمم الجدول الدراسى؟

- من الذى يحدد القرارات التى يدرسها أستاذ معين؟

- من الذى يحدد عدد الطلاب المقبولين؟

- من الذى يقرر فصل طالب من الكلية؟

- من الذى يقرر ندب أستاذ معين للعمل خارج الكلية لبعض الوقت؟
- من له صلاحية توقيع الشيكات؟
- من الذى يصدر أوامر شراء المراجع للمكتبة؟
- من الذى يوافق على قيام أستاذ ما بأجازة؟
- من الذى يحدد مواعيد وأماكن الإمتحانات؟
- ....إلخ.

يتضح من هذا المثال أن الهيكل التنظيمى و حده غير كاف، وإنما يتعين أن نستكمل ذلك الهيكل بشىء آخر (أو أشياء) يوضح بدقة من مسئول عن ماذا وأمام من؟ ومن يتصل بمن ومتى ولماذا؟ ومن يستطيع أن يأمر من وله طاعة الأمر؟ وأين يبدأ عمل معين وكيف يتحرك وأين ينتهى؟.

كل هذه التساؤلات لايمكن الإجابة عليها ببساطة بمجرد الرجوع إلى خريطة الهيكل التنظيمى، رغم أن هذه التساؤلات هامة، والحصول على إجابات وافية عليها أمر ضرورى إذا كنا نريد ضمان فاعلية التنظيم، أى تحقيقه لأهدافه بكفاءة.

هناك وسائل تنظيمية مختلفة- بخلاف الهيكل التنظيمى- تستخدم لكى تعطى هذه الإجابات، وفى مقدمة هذه الوسائل وصف الوظائف ونظم العمل، ولنركز مؤقتاً على وصف الوظائف، ثم نتناول فى جزء تال نظم العمل.

وصف الوظيفة هو بيان دقيق بالواجبات التى تتضمنها تلك الوظيفة وكذلك بالصلاحيات المخولة لشاغلها، أى هو تحديد دقيق للمسئوليات والسلطات المرتبطة بمركز معين- بعبارة أخرى إختصاصات ذلك المركز وعادة مايبين ذلك الوصف أيضاً الرئيس المباشر والمرؤوسين المباشرين لشاغل ذلك المركز، ودرجته المالية.

كذلك لأن وصف الوظيفة يتضمن تحديد المسئوليات والسلطات بالتفصيل فإنه يكون أداة أساسية فى التعرف على المواصفات المطلوب توافرها فيمن يشغل تلك الوظيفة سواء من حيث المؤهل أو الصفات الشخصية أو التدريب السابق أو غير ذلك.

لذا مايدعونا فى الغالب إلى أن نضم وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها فى بطاقة واحدة تكون مرجعاً يعتد به عند اللزوم.

بالإضافة إلى وصف الوظائف ومواصفات شاغليها ،مازلنا بحاجة إلى تحديد إختصاصات الوحدات التنظيمية الجزئية التى تظهر على الخريطة التنظيمية وفيما يلى عدد من الأمثلة المستمدة من الواقع العملى على بيان إختصاصات تلك الوحدات:

مثال (١)

إختصاصات الإدارة العامة للتسويق بشركة مصر للبترول (٨):

- رسم السياسة العامة للشركة فى مجال التسويق ومراقبة تنفيذها بعد إعتمادها من مجلس الإدارة.
- تخطيط برامج العمل ودراسة ومناقشة نتائج الأعمال ومدى تحقيق الأهداف.
- تقديم الرأى والمشورة فى مجال التسويق إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمسئولين فى المناطق والإدارات المختلفة.
- إقتراح البرامج اللازمة لتنمية القوى العاملة فى مجال التسويق وتدريب وإعداد الكفاءات لإستمرار العمل على أحسن وجه.
- متابعة التطورات الحديثة فى مجال التسويق، والعمل على الإفادة من كل مستحدث أو جديد يصلح للأخذ به فى أعمال الشركة.
- الإتصال بالجهات الحكومية وغيرها فى المسائل التى تهم الشركة فى مجال التسويق.
- مراقبة تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح المتصلة بالتسويق، وإصدار التوجيهات اللازمة فى هذا الشأن.

إعداد تقرير عن نشاط الشركة فى مجال التسويق وعرضه على مجلس الإدارة.

ومن بين الوحدات التنظيمية الجزئية التابعة للإدارة العامة للتسويق نختار المثال التالى.

مثال (٢)

إختصاصات إدارة الإعلان بشركة مصر للبترول (٩)

- تخطيط نشاط الشركة الإعلانى وتوزيعه على مختلف وسائل الإعلان بما فى ذلك الصحف والمجلات ودور السينما والتليفزيون وغيرها، وذلك بعد إعتماده من الإدارة العليا والتشاور مع الإدارات المعنية.
- تصميم الإعلانات المزمع نشرها فى الصحف والمجلات، وعرضها على الإدارات البيعية المعنية وإعتمادها وتنفيذها.
- إعداد الحملات الإعلانية الخاصة وتنفيذها عند نزول منتج جديد أو مقابلة حملة منافسة......إلخ.
- تصميم وتنفيذ المطبوعات الإعلا نية والفنية كالملصقات ودليل إرشادات الزيوت وتوزيعها على مراكز البيع.
- تصميم وتنفيذ اللافتات الإعلانية الكبيرة وإسم الشركة وعلامتها التجارية التى تقام بمراكز البيع بالتجزئة والمحطات. وكذا تصميم وتنفيذ الملصقات والنشرات الإعلانية، وحوامل المنتجات، وترتيب نوافذ العرض بالمحطات.
- تصميم وتنفيذ المعارض العامة ومعارض المنتجات.
- تصميم ومتابعة إخراج أفلام الدعاية لمنتجات الشركة ومباشرة توزيعها على دور العرض.
- حفظ مراجع الإعلان وإعدادها وتنسيق وحفظ مكتبة الإعلان وتبويبها، وإعداد أبحاث أو معلومات خاصة بالإعلان.
- تصميم وتنفيذ الزينات وأقواس النصر فى المناسبات القومية.

مثال (٣)

إختصاصات إدارة التوحيد القياسى بوزارة التجارة والصناعة بالكويت (١٠):

- إقتراح وضع وتعديل ونشر المواصفات القياسية وتقديم هذه المقترحات إلى اللجنة العامة للتوحيد القياسى، وكذلك القيام بأعمال أمانة سرها.

- إقتراح إعتماد بعض المواصفات المحلية أو الدولية كمواصفات قياسية كويتية، ورفع هذه الإقتراحات إلى اللجنة العامة للتوحيد القياسى.
- إقتراح منح أو وقف أو إلغاء إستخدام الجهات المختلفة للشارات التى تدل على مستويات الجودة.
- تشجيع ومتابعة إستخدام المواصفات الكويتية فى الأنشطة المختلفة.
- حفظ أئمة ومراجع القياس الوطنية والقيام بعمليات معايرة أجهزة القياس وإصدار شهادات المعايرة المعتمدة.
- تشغيل المختبرات لإجراء الفحوص والإختبارات والبحوث الخاصة بالمواصفات والمقاييس وضبط جودة الإنتاج.
- إصدار ونشر وتوزيع المواصفات والمطبوعات المتعلقة بالتوحيد القياسى.
- تنمية التعاون مع البيئات والمعاهد والجهات ذات العلاقة بأعمال التوحيد القياسى.
- حفظ ونشر وتبادل كافة المعلومات والمراجع المتعلقة بالتوحيد القياسى.
- تنظيم المحاضرات والندوات والمؤتمرات والبرامج التدريبية والمعارض والمتاحف وذلك بهدف نشر الوعي بالتوحيد القياسى والتدريب على ضبط الجودة.

٢- نظم وتدفق علاقات العمل:

أقمنا الآن الهيكل التنظيمى، وحددنا إختصاصات وحداته المختلفة وقمنا أيضاً بوصف الوظائف ومواصفات شاغلها، أى بعبارة أخرى لقد حددنا الأعمال المختلفة وقسمناها على وحدات تنظيمية وعلى أفراد، وعبرنا عن ذلك بإيضاح دقيق للسلطات والمسئوليات المصاحبة لكل مركز والمسندة إلى شاغل ذلك المركز.

ولكن مازلنا بحاجة إلى درجة كبيرة من التفصيل بشأن تدفق العمل فى التنظيم، حيث يتعين تحديد أين يبدأ عمل معين، وأين يتحرك وكيف، وأين ينتهى، وماهى المستندات الموثقة لهذه الحركة، وماهى السجلات المستخدمة؟ وهذه الأسئلة هى ماتجيب عليها نظم العمل.

نظم العمل إذن هى بيان دقيق ومفصل بخطوات إنجاز المهام المختلفة فى التنظيم والمستندات والسجلات الموثقة لهذه الخطوات، وعادة مايعبر عن هذه الخطوات فى شكل خريطة تدفق.

مثال (١):

لنفرض إنك تريد إستخراج إستمارة تعليم قيادة سيارة خاصة من الإدارة- العامة للمرور، فما هى خطوات العمل؟ يجيب على ذلك نظام العمل التالى على سبيل المثال [١١]:

١ - يتقدم الطالب إلى قسم اجازات القيادة ويعطى نموذج (أصل + صورة) التحويل إلى الكشف الطبى، ويتضمن هذا النموذج كافة بيانات الطالب الشخصية.

٢ - تراجع جميع البيانات بعد ملئها من الطالب، تراجع بواسطة موظف الكاونتر، ثم يختم بخاتم الوزارة، ثم يسلم للمراجع.

٣ - يتم الفحص الطبى للتأكد من اللياقة الصحية للطالب.

٤ - يحضر الطالب نتيجة الكشف الطبى التى تثبت لياقته صحياً.

٥ - تعد إستمارة تعليم للطالب.

٦ - تسجل الإستمارة فى سجل إستمارات التعليم.

٧ - يدون رقم الإستمارة على نموذج الكشف الطبى الذى يتم حفظه فى ملف خاص.

٨ - تسلم الإستمارة للطالب مع كتيب قواعد المرور وأنظمة السير.

مثال (٢):

وإذا فرضنا إنك تريد تجديد أو تعديل أو شطب ترخيص وكالة أو إستخراج مستخرجات أو التأشير فى السجل، فما هى خطوات العمل التى تتم فى وزارة التجارة والصناعة بالكويت لتنفيذ ذلك[١٢]؟

١- يتقدم صاحب الوكالة (أو مندوبه) بالطلب على النموذج (١١ سسجل تجارى) من صورتين وذلك فيما يتعلق بالتجديد أو التعديل أو الشطب وعلى النموذج (١٢

سجل تجارى) فيما يتعلق بطلب مستخرجات من السجل أو التأشير فيه.

٢- يصدر الموظف المختص بقيد الوكالات التجارية إشعار سداد الرسوم المقررة إلى الصندوق (نموذج ٥أ).

٢/أ- بعد سداد الرسوم، يثبت الموظف المختص بيانات إيصال السداد على أصل الطلب.

٢/ب- يثبت الموظف المختص التعديلات أو التأشيرات المطلوبة أو الشطب فى سجل قيد الوكالات (نموذج ٩ سجل تجارى).

٢/جـ- يؤشر الموظف المختص على الطلب (الأصل والصورة بإستخدام الكربون) بما يفيد إتمام التعديل أو الإضافة أو التأشير أو الشطب.

٣ - فى حالة طلب مستخرج من سجل قيد الوكالات يعد الموظف المختص البيان المطلوب إستخراجه من السجل ويثبته على الطلب (الأصل والصورة بإستخدام كربون).

٤ - يعتمد الطلب المبين عليه مايفيد إتمام الإجراء المطلوب من رئيس قسم التسجيل التجارى.

٥ - تحول صورة الطلبات إلى مكتب الإستعلامات لإستدعاء أصحابها وتسليمها لهم مقابل التوقيع على أصل الطلب.

٦ - ترسل أصول الطلبات المنتهية إلى شعبة الفهرس لإثبات ماتم فى بطاقات الوكالات.

٧ - تحفظ أصول الطلبات فى ملفات الوكالات.

وكما سبق أن بينا فإن خطوات العمل تلك عادة مايعبر عنها فى شكل خرائط تدفق تسهل تتبعها، وتوضح الصورة الشاملة للعمل كما تبين أى مراكز محتملة للإختناق، وهو ماقد يخلق الحاجة إلى التفكير فى تبسيط العمل.

٣- دليل التنظيم:

إن ماناقشناه حتى الآن من الجزئيات يحتاج إلى أن يتم تجميعه فى دليل متكامل للتنظيم. هذا الدليل التنظيمى يصبح هو الوثيقة الرسمية للتنظيم الرسمى للشركة أو الوزارة أو المؤسسة....إلخ.

يشتمل ذلك الدليل كحد أدنى على:

١ - الهيكل التنظيمى العام للمنظمة.

٢ - خرائط تنظيمية مفصلة للوحدات الجزئية المكونة للتنظيم.

٣ - بيان مفصل بالإختصاصات الموكلة إلى مراكز العمل المختلفة.

٤ - بيان كامل بنظم العمل المتبعة.

ويمكن أن يشمل أيضاً .

٥ - بيان بأهداف المنظمة وفلسفتها فى السعى نحو تلك الأهداف.

٦ - بيان بالسياسات الرئيسية للمنظمة.

٧ - معلومات أساسية عن المنظمة.

٨ - دليل وصف الوظائف ومواصفات شاغليها ودرجاتها ومرتباتها.

٤- ملخص:

إستهدف هذا الفصل إيضاح الخطوات التنظيمية الأخرى بخلاف تصميم الهيكل التنظيمى والذى سبقت معالجته فى الفصل السابق، وقد بدأ بشرح مفاهيم السلطة والمسئولية، وبين ضرورة وخطوات ومبادىء تفويض السلطة بالإضافة إلى عرض موجز للنظريات المختلفة فى تفسير مصدر السلطة.

إنتقلنا بعد ذلك إلى إيضاح أهمية التحديد الدقيق للواجبات والصلاحيات المرتبطة بمراكز العمل المختلفة، حيث لايكفى فقط أن نرجع إلى خريطة الهيكل

التنظيمى لتتعرف على السلطات والمسئوليات المسندة لشاغلى المراكز المختلفة، كما أن هناك أموراً كثيرة لاتكشفها تلك الخريطة، وفى غياب هذا التحديد الدقيق للواجبات والصلاحيات (أى للمسئوليات والسلطات) يمكن أن تكون هناك أعمال لانعرف على وجه الدقة من المسئول عنها أو من صاحب السلطة بشأنها، مما يرتب إهمالاً فى أداء تلك الأعمال، أو تنازعاً على أدائها، أو تداخلاً فى ذلك الأداء وهى كلها ظواهر غير صحيحة فى التنظيم، وعلى ذلك شرحنا مفهوم تحديد الإختصاصات ووصف الوظائف وأعطينا نماذج لذلك مستمدة من الواقع العملى.

أثبتنا بعد ذلك أن هناك حاجة أيضاً إلى نظم العمل التى توضح إرتباط المراكز المختلفة فى إنجاز المهام وكذلك خطوات إنجاز تلك المهام والمستندات والسجلات الموثقة لتلك الخطوات، وأعطينا نماذج واقعية لها.

وختمنا الفصل بشرح مفهوم الدليل التنظيمى والذى يضم كل المعلومات المختلفة عن التنظيم الرسمى إبتداء من الخرائط التنظيمية إلى بيان الإختصاصات إلى بيان نظم العمل إلى وصف الوظائف ومواصفات شاغليها إلى بيان أهداف المنظمة وفلسفتها وسياساتها والمعلومات الأساسية عنها.

هوامش الفصل الحادى عشر

(1) Micheal J. Juchiz et al.Elements of Managerial Action, Richard,D. Irwin, Inc. Ill. , 1973, P.241.

(2) Ibid, P.241.

(٣) صديق محمد عفيفى، مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة الطليعة أسيوط، ١٩٧٢، ص ٢٤٩ ومابعدها.

(٤) راجع مفهوم المستويات الإدارية فى الفصل السابق.

(٥) راجع معنى إصطلاح نطاق الرقابة فى الباب الخامس.

(6) Louis A. Allen. The Management Profession, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1964, Pp.201-204.

(٧) راجع معالجة تفصيلية لموضوع الرقابة فى فصل لاحق.

وأيضا: صديق محمد عفيفى، ١٩٧٢ ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٥، ٢٥٦.

(٨) إستمدت هذه البيانات من شركة مصر للبترول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يوليو ١٩٧٥.

(٩) المصدر السابق.

(١٠) وزارة التجارة والصناعة، الكويت، دليل التنظيم ونظم العمل، المجلد الثالث، ص٥٧، ويذكر أن المؤلف قد شارك فى إعداد هذا الدليل التنظيمى.

(١١) استمدت هذه البيانات من بحث عن تبسيط الإجراءات بالإدارة العامة للمرور بالمعهد العربى للتخطيط، الكويت، ١٩٧٦.

(١٢) وزارة التجارة والصناعة، الكويت، دليل التنظيم ونظم العمل، المجلد الثانى ص ٨٤، ويذكر أن المؤلف شارك فى إعداد هذا الدليل التنظيمى.



الباب الرابع

قضية القيادة :فى الدول النامية
(المشكلة والحل)

* الفصل الثانى عشر : مشكلة القيادة فى الدول النامية
* الفصل الثالث عشر : التوجيه والقيادة
* الفصل الرابع عشر : عناصر وظيفة التوجيه
* الفصل الخامس عشر: نظام مقترح لاختيار القيادات حالة عملية

الفصل الثانى عشر

مشكلة القيادة فى الدول النامية

الفصل الثانى عشر

مشكلة القيادة فى الدول النامية

١ - دور القائد فى صنع النجاح

حدد الاقتصاديون فى كتاباتهم أن عناصر الانتاج أربعة : الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم، ولعل العنصر الأخير - التنظيم أو الإدارة فى تقديرنا هو الأهم، فقد شهدنا مؤسسات كبيرة بدأت بدايات متواضعة ثم نمت ونجحت بفضل القدرة الإدارية للقائمين عليها وشهدنا دولا كثيرة بلا وفرة فى عناصر العمل ورأس المال والأرض ولكنها بفضل الإدارة استطاعت أن تحقق معدلات فائقة فى النمو.

ان قصة النمور الأربعة (أو الستة) فى شرق آسيا قصة تفوق إدارى، وقصة مؤسسة آبل كمبيوتر فى امريكا والعالم هى قصة تفوق إدارى وقصة أعرق المؤسسات والحكومات فى العالم وأعظم المعارك فى التاريخ هى قصة تفوق إدارى قبل أن تكون قصة وفرة موارد.

ومكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة لاترتفع الى مستوى الفعالية المطلوبة إلا إذا كان هناك مدير فعال أو قائد إدارى فعال، ان القائد الإدارى هو الذى يوضح الرؤية ويجمع الفريق ويبعث الحماس ويوجه المسيرة ويتابع الاداء ويزيل العقبات ويواجه التحديات ويصحح المسار. إن القائد الإدارى الفعال هو الذى يقيّم المواقف ويفكر فى البدائل ويتخذ القرار ويكون مسئولا عن نتائجه. وكم من مؤسسة محدودة الإنجاز تغيرت قيادتها فتحققت بها النهضة والنمو والنجاح، رغم أن كل ماتغير هو القائد الإدارى. وبالعكس كم من مؤسسة ناجحة ورائدة تحولت إلى شىء باهت ومنكمش ومنقرض مع تغير القيادة العليا بها.

ولانريد أن يتبادر إلى الذهن أن القائد الإدارى وحده يستطيع أن يصنع المعجزات، ولكن المقصود أنه يستطيع، إذا توافرت لديه القدرة أن يحشد الموارد

ويجمعها ويوظفها باتجاه تحقيق الاهداف. إن القائد الإدارى هو الذى تقع عليه مسئولية بلورة الرؤية الاستراتجية للمنظمة وحشد كل الطاقات والجهود باتجاه تحقيق هذه الرؤية. فاذا انعدمت لدية الرؤية أو لم تكن لديه القدرة فلا بد أن يكون مصير المنظمة هو التدهور التدريجى وربما الزوال.

من هنا كان اختيار القيادات الفعالة لقيادة وادارة المنظمات هو القرار الأخطر على الإطلاق فى حياة أى منظمة لأن هذا القرار إما سيهدي السبيل للتقدم وإما سيفتح باب التدهور ، واذا كانت الأمم المتقدمة قد حققت من الانجازات الكثير فمن المؤكد أن تلك الإنجازات لم تكن لتتحقق بغير حسن اختيار ومتابعة القيادات. أما الدول الأقل تقدمافربما كان سوء الاختيار للقيادات هو الثغرة رقم واحد فى بنيتها وفى مسيرتها التنموية . لقد لازم سوء اختيار القيادات فى الدول النامية تجارب تلك الدول لسنين طويلة حتى غدا إمكان حسن اختيار القيادات حلما بعيد المنال.

٢ - لماذا يساء اختيار القيادات فى الدول النامية ؟

ليس مبالغة فى القول الإدعاء بأن غالبية الدول النامية لاتتمتع بنظام ديمقراطى حديث، وانما يغلب عليها حكم الفرد رغم أنها تتخذ واجهات ديمقراطية أو صيغا شبه ديمقراطية. وقد ترتب على ذلك غلبه مناخ غير ديمقراطى فى كل المؤسسات الحكومية والعامة، حيث أن المسئول الأول بالمنظمة أو المؤسسة هو صاحب القرار الوحيد فى اختيار رجال الإدارة ثم كل منهم هو صاحب القرار فى اختيار من يليه، وهكذا، وبالتالى أصبح رأى الرئيس الأعلى ورضاه هو المعيار الأهم فى تقيم أداء كل مستوى إدارى، فانشغل المديرون بإرضاء من هو أعلى أكثر من انشغالهم بتحقيق الإنجاز .. وفى هذا المناخ تتغلب الاعتبارات الشخصية على الاعتبارات الموضوعية، وتتقدم المجاملات والوساطات الى الأمام وتتراجع الكفاءات الى الوراء. ان المناخ غير الديمقراطى لايشجع أى شخص على

التعبير عن رأيه بحرية، ولايهيئ له السبل الميسرة لذلك التعبير إذا أراد، ولا يضمن له الحماية إذا جاء رأيه على غير هوى من هو أعلى. والنتيجة الحتمية لذلك أن تنكمش مساحة الرأى المستقل، وتتضاءل فرص التعبير الحر، وتتوارى تدريجيا الشخصيات القوية ذات الرأى المستقل تاركة المجال لضعاف النفوس أو المتسلقين أو التابعين.

من جهة أخرى فإن أغلب الدول النامية اختارت خلال نصف القرن الماضى طريقا للتنمية يقوم على إمتلاك الحكومة لوسائل الانتاج والتخطيط المركزى وتحقيق التنمية بالأوامر وليس بالحوافز، فتحول الجزء الأكبر من القوة العاملة الى جيش من الموظفين لدى الحكومة، ولاشك أن مناخ القطاع العام المملوك لمالك "هلامى" غير موجود لايحقق المحاسبة الفعالة ولايهيئ سرعة البت وموضوعية القرار بنفس درجة مناخ القطاع الخاص. والنتيجة تدهور كفاءة القيادات على المستوى العام فى الدول النامية.

ومن جهة ثالثة فإن أعضاء النخبة السياسية فى غالبية الدول النامية يهتمون، وهم يديرون الدولة، يهتمون بتجنيد الأتباع والأنصار والمؤيدين لتدعيم مراكزهم فى السلطة، ويترتب على ذلك بالتأكيد بعض - أو كثير من - الانحراف فى اختيار القيادات على مستوى المؤسسات والمنظمة لأن الولاء أصبح مقدما على الأداء.

نقطة رابعة تستحق الإشارة ايضا وهى أن النظام التعليمى فى الدول النامية قد نحا بصفة عامة منحى الأعداد الكبيرة، واستوجب ذلك تطبيق نظم للتلقين والامتحان لاتشجع الفردية، ولاتنمى المبادأة، ولاتتيح فرصا واسعة للقدرات الخاصة والشخصية المستقلة، حتى أضحى التعليم وكأنه صناعة تبيع القهر وتفرض وحدانية الرأى. ولانتوقع فى ظل ذلك أن تنبغ قيادات كثيرة أو تتفتح براعم واعدة بالقيادة.

النقطة الخامسة وراء سوء اختيار القيادات فى الدول النامية هى شيوع ظاهرة التحيز الفئوى فى النظام بمعنى أن النخبة السياسية الحاكمة عادة تتجه نحو وتشجع التواجد الفئوى الذى تنتمى اليه فى المؤسسات الاقتصادية، إضافة الى احتمالات إرضاء بعض المتقاعدين من هذه الفئات أو المهن بتسكينهم فى وظائف معينة بالسلك الدبلوماسى أو السلك الاقتصادى، ومن المؤكد أن بعض هذه الممارسات لايتفق مع مبادئ حسن اختيار القيادات.

وأخيرا فإن النظام البيروقراطى الحكومى وقواعد الأقدمية وعدم فعالية نظام قياس الكفاءة لابد وأن يعزز النتائج السلبية بشأن اختيار القيادات، خاصة وأن المسئولين عن الاختيار محكومون باعتبارات التعايش الهادئ مع الأوضاع القائمة ولايريدون الدخول فى معارك يمكن تجنبها، وقد تحركهم بعض اعتبارات المجاملة أو تلبيه رغبة الرؤساء، والأمر فى نهاية الأمر لايمس مالهم الخاص ولايؤثر على مستقبلهم الشخصى.

تلك أهم الأسباب التى تؤدى الى سوء اختيار القيادات فى كثير من الدول النامية. والنتيجة أن المنظمات لاتحقق كل ماهو ممكن، والأمم لاتحقق كل ماهو ممكن، والأفراد العاديون لايصلون الى كل ماهو ممكن.

الفصل الثالث عشر

التوجيه والقيادة

الفصل الثالث عشر
التوجيه والقيادة

تقديم وتعريف

إن المدير إذ يقوم بوضع الإطار التنظيمي وتحديد سلطات ومسئوليات الأفراد وعلاقاتهم بعضهم ببعض (وظيفة التنظيم)، وإذ يقوم بوضع الخطط والسياسات الكفيلة بالوصول إلي أهداف التنظيم (وظيفة التخطيط)، مازال بحاجة الى خطوة أخري وهي توجيه الأفراد وحفزهم لأداء العمل وتنفيذ الخطط التنفيذ السليم (وظيفة التوجيه)، ثم هو بالضرورة يحتاج الي مراقبة أدائهم لما هو مطلوب، بغية التأكد بأنهم يسيرون فى الطريق الصحيح أو لإعادتهم إليه إذا كانوا قد انحرفوا عنه)(وظيفة الرقابة). ونود أن ننوه مرة أخري بأن هذه العرض المتسلسل لوظائف المدير، لا يعني مطلقا أن تلك الوظائف تكون منفصلة فى التطبيق، فنحن قد بينا من قبل أن العمل الإداري كل لا يتجزأ، وهو إن تكون من أجزاء التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فإن ترابط تلك الأجزاء تام وكامل، وانفصامها يعنى تحلل العمل الإداري إلي بقع متفرقة عديمة الفعالية، وتشتيتا لجهود الجماعة بغير مبرر.. ومع ذلك فإن ضرورات التحليل تفرض علينا تناول الوظائف واحدة تلو الأخري ، وبالتالي فإن حديثنا في هذا الفصل سيكون منصبا علي وظيفة التوجيه .

يتضمن التوجيه إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل انجاز الأعمال الموكولة اليهم ؛ هو العمل علي أن يؤدي كل عامل عمله ، فصحيح أن عمل كل فرد يكون قد تحدد ، وتفاصيل واجباته قد عرفت بمجرد انتهائنا من وظيفتي التخطيط والتنظيم ، إلا أن هذا في حد ذاته ليس كافيا لضمان إنجاز الأعمال والواجبات ، إلا إذا كان مجرد تصميم السيارة وتحديد عمل كل جزء فيها وحتي إدارة محركها كافيا لجعلها تتحرك تبدأ السير نحو الغاية المقصودة .

والحاجة للتوجيه تفرضها جماعية الجهود المبذولة في التنظيم ، فما دامت هناك جماعة، ومادمنا نحتاج لجهود الجماعة المشتركة ، فلا بد من تحقيق التعاون بين أعضائها ، وسبيلنا المباشر إلي ذلك هو التوجيه ، فالتوجيه هو الذي يبعث الحياة في التنظيم وفي الخطط ، وهو الذي يحكم فعالية العلاقات بين الأفراد علي المستويات

المتعددة وفي الوحدات المختلفة للتنظيم .

إن هدف التوجيه - إذن - هو توحيد جهود المرؤوسين في خط واحد يخدم غايات التنظيم ، وتحقيق ذلك مرهون بحصول المرؤوسين علي كل المعلومات اللازمة لاداء مهامهم ، وبفعالية حفزهم بالقيادة الناجحة لأن يؤدوا عملا طيبا . وحاجة المرؤوسين إلي المعلومات هي حاجة مستمرة علي الدوام لأن الظروف دائمة التغير ، وبالتالي فالمرؤوس بحاجة مستمرة إلي متابعتها سواء إنصرف التغيير إلي الأهداف أو الخطط أو التنظيم أو الأفراد قصدا لأداء أفضل فمن المختم أن يحاول المد دفعهم إلي ذلك من خلال القيادة والحفز المناسبين ، وذلك ضروري ، رغم أن المدير يلقي عونا غير مباشر وغير مقصود في هذه المهمة ، من الضغوط العائلية لرفع مستوي العيش أو الضغوط النفسية لإرتقاء درجات أعلي في السلم الإجتماعي . المدير إذن يختار أساليب مختلفة للقيادة والإتصال والحفز لتحقيق نوع من الفهم المتبادل ولرفع الروح المعنوية ولتحقيق الإنسجام بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ، وسوف يتوقف إختياره علي شخصيته وخبراته والمحيط الذي يعمل فيه .

ومسألة التصادم بين أهداف التنظيم من المسائل الهامة التي يجب أن يوليها المدير اهتمامه ضمن أدائه لوظيفة التوجيه ، فالتصادم بالتأكيد موجود في أغلب الأحيان ولكنه سطحي في أغلب الأحيان أيضا ، ودور المدير هو إيضاح ذلك ، فإذا كان الأفراد يسعون لإشباع بعض الحاجات التي لا علاقة لها بأهداف التنظيم ، فمن الواجب أن تكون تلك الحاجة منسجمة مع مصالح التنظيم ومكملة لها ، وليست متصادمة معها . ونظام الحفز السليم هو الذي يشجع الأفراد علي السعي لإشباع حاجاتهم ، في نفس الوقت الذي يكون سعيهم مساهما في تحقيق أهداف التنظيم ، ومدعما له .

وفعالية التوجيه مرتبطة أيضا بالتطبيق السليم لمبدأ وحدة مصدر الأوامر الذي اعتبره فايول - ويعتبره طلاب الإدارة عامة - مبدأ أساسيا في التنظيم السليم ، وذلك أن وحدة مصدر الأوامر تتمشي مع رغبة المرؤوس في أن يكون مسئولا أمام رئيس واحد ، وتجنبه مشكلة الأزدواج في التبعية والإخلاص ، ومشكلات الأولويات ، ومشكلات التعارض بين التعليمات الصادرة اليه من مصادر متعددة . إن الرئيس المباشر هو أفضل شخص يستطيع أن يختار كل الأساليب التي تكفل زيادة الإنتاجية

والفعالية ليس لفرد واحد وإنما للجماعة ، وبالتالي يجب ألا يكون هناك أكثر من جهة تتدخل في ذلك .

١ - خلق المناخ السليم للعمل

إن كل تنظيم فريد unique في ذاته ، ويختلف كثيرا أو قليلا - ولكنه حتما يختلف - عن غيره من التنظيمات ، فلكل تنظيم ثقافته وتقاليده وأساليبه التي تشكل في مجموعها مناخ العمل به . وكل موظف جديد إذ ينضم للتنظيم يأمل أن يجد فيه مناخا Climate يمكنه من إشباع مطالبه الإقتصادية والإجتماعية والسيكولوجية ، وطريقة إدراكه لهذا المناخ هي التي تشكل الصورة المكونة في ذهنه عنه .

إننا نلاحظ أحيانا أن بعض التنظيمات يعمل بكفاية عالية ، وبعضها الآخر يعمل بكفاية منخفضة ، وبعضها يهتم بالإعتبارات الإنسانية وبعضها الآخر لايهتم ،وهكذا ، أن كل تنظيم يميل إلي اجتذاب الأشخاص الذين يتلاءمون مع مناخه ، وأن مثل هؤلاء يميلون ويستمرئون الإنجذاب اليه . فلو كانت الشركة علي سبيل المثال تركز علي الأقدمية في تولي المراكز القيادية ، وتطبق المركزية الجادة في نظام الرقابة بها ، وتميل إلي التحفظ في كل قراراتها ، مثل هذه الشركة لا تمثل في الواقع مناخا ملائما لجذب موظفين جدد من الشبان حديثي التخرج ، ذوي الطموح ، والذين يبحثون عن فرص سريعة للوصول عن طريق استغلال مهاراتهم في العمل الفعال .

ومعدل التغيير في المناخ التنظيمي بطيء بطبعه ، حيث نجد أن لكل تصرف وعمل سابقة حددها المناخ السائد ، وأي تصرف فيه شيء من الإستمرار لما كان في الماضي ، بمعني أن كل تنظيم هو في الواقع سجين ماضيه ، ولو بصفة جزئية . علي أنه اذا كان التنظيم لا يستطيع أن يتنصل من تاريخه ، فإن بوسعه بالتأكيد أن يصنع تاريخا جديدا عن طريق تحسين مناخ العمل فيه وذلك التحسين لا يأتي بسهولة ، لأن تكون مناخ معين عملية طويلة الأجل ، وتتأثر بقوي كثيرة لا يظهر أثرها بوضوح في الأجل القصير .

والسؤال الذي يتردد دائما بخصوص خلق مناخ سليم للعمل يدور حول دور القيم الإقتصادية وهل هي المعيار الوحيد لتقييم العلاقات الإنسانية الفعالة بمعني هل من

المحتم أن يؤدي نشاط العلاقات الإنسانية إلي رفع الإنتاجية لنعده مقبولا ؟

والإجابة علي السؤال سهلة من الناحية النظرية ، حيث أن قبول الكرامة الإنسانية معناه التسليم بأن هناك معايير أخري غير المعايير الإقتصادية ولكن الإنتقال إلي الحياة التطبيقية يكشف لنا أن الإجابة ليست بهذه السهولة .

فهل نحن نقيم النتائج في الأجل القصير أم في الأجل الطويل ؟ وهل ننظر للأمر من وجهة نظر الفرد أم من وجهة نظر الجماعة ؟ وهل كل النتائج ملموسة بحيث يمكن قياسها ؟ وهل نأخذ في اعتبارنا القيود علي الموارد المتاحة أم لا ؟ إن المدير يعمل دائما في ظل قيود معينة ، ولا يتخذ قراراته إلا في حدود تلك القيود ، وعليه أن يحاول أن يخلق أفضل مناخ تنظيمي ولكن بقدر ماهو متاح له من موارد وحرية في اتخاذ القرارات . أما عن القيم الإنسانية فيجب أن تقيم علي حدة كجزء من المناخ ككل . وهذا التقييم ضروري حتي ولو تعذر علينا التعبير عنها بقيم اقتصادية .

إن علاقة العمل ليست مجرد عقد إقتصادي ، وإذا كان المدير يظن أنه قد قام بدوره القيادي عندما يعطي الموظفين مكافأتهم ومرتباتهم الإقتصادية النمطية والمتعارف عليها ، فلا يجب عليه أن يلوم الموظفين إذا هم في مقابل ذلك أعطوه فقط الحد الأدني السائد للعمل ، فكلا الطرفين يعطي الحد الأدني ،وكلا الطرفين خاسر ، وخسارة المجتمع أكبر . إن الحد الأدني للأداء سيختفي بمجرد أن يدرك الموظف إن عقد العمل شئ أكبر من مجرد أجور ومكافآت إقتصادية .

كل هذه أمور تؤثر في العمل ، وفي مناخ العمل . والمدير في توجيهه لمرؤوسيه يجب أن يعيها ، وهو إن وعاها سيستطيع أن يسير في الطريق الصحيح لخلق المناخ السليم للعمل ، وسيستطيع أن يعطي القيم الأنسانية حقها ونصيبها العادل من إهتمامه ، وأن يحقق للأفراد منها ماهو مطلوب . فالقيم الإنسانية تختلف عن القيم الإقتصادية في أنها قابلة للتضاعف ، وهي في ذلك أشبه بالأفكار ، فلو أن معنا جنيها (قيمة إقتصادية) فإنه إماأن يعطي لزيد أو عبيد مثلا ، وإن أخذه زيد استحال علي عبيد أن يأخذه في نفس الوقت . ولكن لو كان الذي معنا فكرة فيمكن أن يعطيها زيد لعبيد دون أن يفقد زيد شيئا ، إن بوسع زيد أن يعطي الفكرة مرات ومرات ومع ذلك فهو لا يفقدها . ونفس الشئي بالنسبة للقيم الإنسانية . إنك إذا رفعت معنويات

العاملين بقسم معين لا يعني أن خلق هذه القيمة قد استوجب استقطاعا من قسم آخر ، وإن نجحت في إشعار شخص بقيمته وأهميته ، فذلك لا يستدعي بالضرورة إشعار آخر بضآلة ، وهكذا .

إن خلق المناخ السلوكي السليم لتحقيق الفاعلية في العمل هو أهم أو ربما خلاصة الأهداف من أداء المدير لوظيفة التوجيه ، وهو يفعل ذلك من خلال إصداره للأوامر ، ومن خلال حفزه للأخرين بالأساليب المناسبة ومن خلال قيادتهم بالطريقة الملائمة ، ومن خلال تحقيق الفاعلية في نظم الأتصال بهم لتسهيل كل ذلك . وعلي ذلك فإننا سنبحث التوجيه كوظيفة إدارية من هذه الجوانب الأربع بادئين في هذا الفصل بإصدار الأوامر .

٢- إصدار الأوامر

للمدير بمقتضي سلطته الرسمية أن يصدر الأوامر لمرؤوسيه ، وهذه الأوامر هي وسيلته التقليدية في جعل الافراد يقومون بأداء عمل معين ، أي هي الوسيلة التي تدرار بها عجلة العمل ، فالخطط تكون خططا ، وتبقي مجرد خطط ، إلي أن يقوم المدير بإصدار أوامر إلي الأشخاص المعنيين بتنفيذها أي أن الأعمال المطلوبة أداؤها للوصول إلي الأهداف تظل حبرا علي ورق - بنودا في الخطة - إلي أن يعطي المدير لها الحياة عند إصدار أوامره بالتنفيذ .

فالأمر إذن هو أن يطلب المدير من المرؤوسين القيام بعمل معين وقد يكون هذا العمل ايجابيا أو سلبيا بمعني أنه قد يطلب تنفيذ واجب معين أو الإمتناع عن فعل شيء معين . وواضح من ذلك أن القدرة علي إصدار الأوامر تستمد رسميا من الحق المخول للمدير بأن يتخذ التصرفات اللازمة لإنجاز الأعمال ، أي من السلطة الرسمية التي تصاحب المركز الذي يتولاه . وواضح أيضا أن عملية إصدار الأوامر بالتالي تسير في نفس الأتجاه الذي تسير فيه السلطة الرسمية ، أي من أعلي إلي أسفل ، بمعني أن المرؤس لا يمكن أن يصدر أوامر لرئيسه ، لأن ذلك سيكون عكسا لخط سير السلطة الرسمية التي يستند إليها في إصدار الأوامر .

وبديهي بالطبع أن الأمر الذي يستند إلي السلطة الرسمية يلتزم المرؤوس بتنفذه ، وهذا المبدأ هو الأساس الذي تقوم عليه نظرية الأدارة التقليدية والقائلة بأن المدير

يستطيع بمقتضي سلطته الرسمية أن يصدر الأوامر لمرؤوسيه لتنفيذ ماهو مطلوب ، وأن المرؤوسين يلتزمون بتنفيذ تلك الأوامر، وبالتالي يمكن الإعتماد علي السلطة الرسمية فقط لضمان تنفيذ الأعمال والوصول للأهداف، وترتب علي ذلك العناية بتحديد العقوبات التي توقع علي الأفراد الذين يعصون الأوامر، لأن معرفتهم بهذه الجزاءات أو العقوبات تكفل انصياعهم للأوامر، وسوف نتناول هذا المفهوم بالمناقشة فيما بعد.

وهناك أنواع مختلفة من الأوامر، فنجد أن هناك أوامر مكتوبة وأوامر شفوية، والإختيار بين النوعين يتوقف علي طبيعة العلاقة بين مصدر الأمر ومتلقيه، وطبيعة العمل الذي أصدر الأمر بشأنه والمناخ التنظيمي العام .

فإذا كانت العلاقة بين مصدر الأمر ومتلقيه مؤقتة ، بمعني احتمال تغير الرؤساء أو المرؤوسين من وقت لآخر، يتعين أن تصدر الأوامر كتابة ، وكذلك تلعب درجة الثقة المتوافرة بين الرئيس ومرؤوسيه دورا هاما بهذا الشأن، فإنعدام الثقة يولد الشك ، والشك يولد الخوف والتردد في تحمل المسئولية، وبالتالي فرن المرؤوس يفضل في هذه الأحيان أن تصدر الأوامر كتابة حتي يمكن تحديد المسئولية في حالة وقوع أي خطأ أما إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس فقد يكون من الأفضل في كثير من الأمور الإكتفاء بإصدار الأوامر شفويا تسهيلا للعمل وتوفيرا للوقت والجهد والنفقة ، طالما أن الشخصين يشعران بالثقة كل منهما نحو الآخر، بمعني أن أحدهما لن يتهرب من المسئولية أو يحاول إلقاء اللوم علي الآخر إذا وقع أي خطأ.

ومن ناحية أخري فإن طبيعة العمل الذي أصدر الأمر بشأنه تؤثر مباشرة في مدي الحاجة لكتابته فالأعمال التي تنطوي علي مسئوليات جسيمة، أو تتضمن انفاق أموال ضخمة ، أو يترتب عليها نتائج خطيرة، تستدعي أن تكون الأوامر المتعلقة بها مكتوبة ، وذلك بالطبع نابع من غرض تحديد المسئولية عند الزوم وكذلك تحديد ما إذا كان شخص ماقد تعدي السلطة المخولة له.

والأعمال المعقدة أو المتنوعة قد تستدعي إصدار أوامر مكتوبة، لأن الكتابة بالطبع خطوة هامة نحو الوضوح، فالأمر الشفوي قد يساء فهمه والأمر الكتابي قد يساء فهمه أيضا، ولكن ميزة الأمر الكتابي هي امكانية الرجوع اليه مرة أخري ومرات للتأكد من محتواه.

هذا ويساعد الأمر الكتابي في أن يكون المدير حريصا في إصداره لأوامر بحيث تكون تعليماته واضحة، ولا تتعدي الأوامر حدود سلطاته، ويكون تنفيذها كفيلا بتحقيق الأهداف، فالمدير شأنه شأن أي إنسان يكون أكثر تحديدا في أفكاره إذا دونها علي ورقة وبالتالي يكون أكثر قدرة علي وزن الأمور وإكتشاف نقط الضعف وتقييم البدئل ... إلخ .

والمناخ التنظيمي العام له تأثيره الكبير في مدي اتباع الطريق الرسمي (الكتابة) في إصدار الأوامر ، فمن الناحية المعنوية إذا كان ذلك المناخ معبأ ، وتشوبه الشكوك، ويتصيد فيه الأفراد الأخطاء لبعضهم البعض، ويتسم بالإهتمام بمعاقبة من يقع في الخطأ أكثر من محاولة إصلاح الخطأ ، فإن الأوامر الكتابية تصبح ظاهرة طبيعية يتمسك بها كل مرؤوس حتي يمكنه تغطية نفسه في حالة إكتشاف أي خطأ ، ومن الناحية البيروقراطية فإن درجة البيروقراطية في التنظيم ودرجة الإلتزام بمعرفة اللوائح والإجراءات المحددة تؤثر في مدي الأخذ بمبدأ الأوامر الكتابية.

وهناك تقسيم آخر للأوامر حسب ماإذا كانت عامة أو محددة، أي حسب درجة التفصيل والتحديد في وصف العمل المطلوب تنفيذه ، فالأمر المحدد يصف للمرؤوس بالتفضيل ماهو مطلوب منه، ولا يعطي له الفرصة لإستخدام تقديره الشخصي، ولكي يستطيع المدير إعطاء الأوامر بهذه الطريقة يجب أن يكون ملما إلماماكافيا بدقائق العمل ، والظروف المحيطة به، والتغيرات التي يمكن أن تطرأ أثناء التنفيذ، ليأخذ كل ذلك في اعتباره عند إصدار الأمر المحدد ، ويفضل المديرون أحيانا هذه الطريقة في إصدار الأوامر وذلك لأنهم يضمنون بها تنفيذ العمل بالطريقة المحددة التي يرون أنها سليمة .

وعكس ذلك نجد أن الأوامر العامة لا تدخل في التفاصيل وتتيح الفرصة للمرؤوس كي يستخدم تقديره الشخصي في التنفيذ أي تتصف بالمرونة ، وقد يدعو لإستخدام هذه الطريقة في إصدار الأوامر أما عدم إلمام المدير إلماما كافيا بظروف العمل والتغيرات الممكن وقوعها أثناء التنفيذ، وإما لأن المدير يقتنع بأن إعطاء الفرصة للمرؤوس ليستخدم تقديره الشخصي هو الأسلوب الفعال في الأدارة من أجل تحقيق نوع من الإشباع النفسي لدي المرؤوس، ولتنمية قدرات المرؤوس علي اتخاذ القرارات.

ولقد ثار الكثير من الجدل حول فاعلية إصدار الأوامر كأسلوب سليم في توجيه الأفراد ، والحقيقة أن المدير لا يمكن أن يتجنب إصدار الأوامر ، أي لا يمكن أن يتجنب ممارسة سلطته، ولكنه يمكنه أن يختار الأسلوب الذي يروقه في إصدار الأوامر وفي ممارسته لسلطته، فهو يستطيع أن يكتفي بإصدار سلسلة من الأوامر لمرؤوسيه بخصوص العمل، ولا يقبل منهم أي مناقشة وعليهم تنفيذها، وهو يستطيع أن يستخدم أسلوبا أكثر مشاركة للمرؤوسين وأكثر إنسانية ، وذلك الموضوع في الواقع هو موضوع الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير والذي سنتناوله ضمن دراستنا لموضوع القيادة في الفصل الخامس عشر .

الفصل الرابع عشـــر

عناصر وظيفة التوجيه

الفصل الرابع عشر

عناصر وظيفة التوجيه

مما لاشك فيه أن توجيه الأفراد من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات للأفراد المكلفين بالعمل يمثل جانب واحد من جوانب هذه الوظيفة . أما الجانب الثاني ، والذي قد يفوق الجانب الأول ، هو كيفية حفز الأفراد وحثهم علي العمل .

ويتم ذلك العمل من خلال مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتوجيه . وهي تمثل العناصر الأساسية لهذه الوظيفة ، وهذه الأنشطة هي القيادة ، والحفز والإتصالات فالمدير في أي موقع يقر إستخدام نمط قيادة معين بعد تحليل ودراسة الخصائص المختلفة لمجموعات العمل (الرسمية وغير الرسمية) والذي يجب أن يؤدي إلي حفز وتشجيع الأفراد بطريقة فعالة . ويساعد علي تفاعلهم معا بشكل موضوعي .

هذا مع الإشارة الي أن القيادة والحفز تتم من خلال قنوات إتصال ملائمة للإتصال بأفراد التنظيم للتعرف علي رغباتهم وإتجاهاتهم ومشاكلهم والتي هي أساس العمل الإداري المتعلق بالأفراد .

وعلي ذلك فالهدف من هذا الفصل هو توضيح العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه ومدي مساهمة كل عنصر في توجيه سلوك الأفراد في الإتجاه المنشود . ومن ثم فإن مناقشتنا في هذا الفصل سوف تنصب علي القضايا التالية : (عناصر التوجيه) :

١- الحفز .

٢ - القيادة.

٣ - الإتصالات .

ا - حفز الأفراد علي العمل

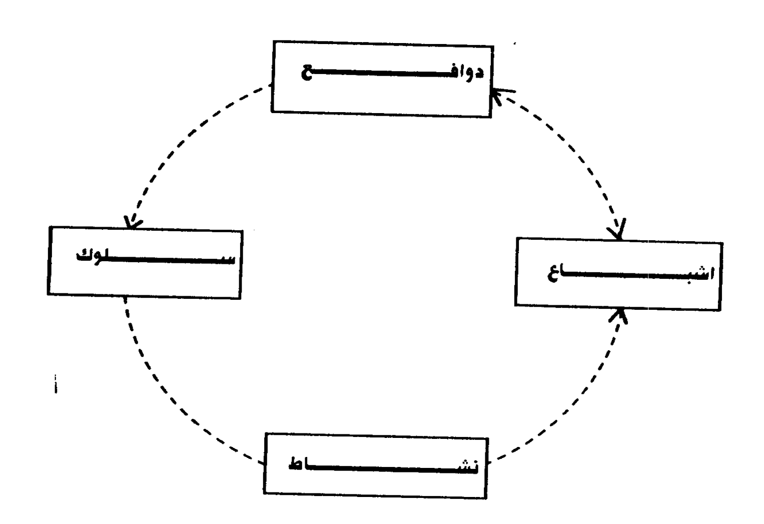
إن من المهام الأساسية لأي مدير أو مشرف على العمل هو جعل التنظيم يستمر في الأداء بأعلي قدر من الكفاءة والفاعلية . ولكي يقوم المدير بذلك فإن عليه أن يدفع مساعديه للعمل بكفاءة وأن ينتجوا مافيه فائدة للمنظمة. ونظرا لأن أي تصرف من

تصرفات المدير في المنظمة يترتب عليه مجموعة من ردود الفعل لدي العاملين ومن هنا فليس أمامه سوي إختيار التصرف الذي سيعمل علي دفع مرؤوسيه للعمل بكفاءة .

وبالتالي فإن القضية التي تهمنا في هذا الصدد هي كيف يقوم المدير بحفز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة .

ولا شك فإن قدرة المدير في حفز العاملين علي العمل إنما تتوقف بالدرجة الأولي علي مدي فهم سلوك الفرد وتصرفاته في العمل . ومن ثم تتحدد قدرته علي توجيه هذا السلوك وإخضاعه لمسيرة معينة لتحقيق أهداف المنظمة . إن السبيل الوحيد لفهم سلوك الفرد إنما يتمثل في الإلمام بالدوافع أو الحوافز أو الحاجات Motives or incentives or needs البشرية التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين .

ومما لا شك فيه أن هناك إرتباطاً قوياً بين دوافع الفرد وإشباع رغباته أو حاجاته . فالدوافع تدفعه إلي سلوك أو تصرف معين . ويقوم الفرد بالتعبير عن سلوكه بنشاط معين أو أداء عمل معين ثم يؤدي إلي إشباع حاجاته أو رغباته أو أهدافه . ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي .



من الشكل السابق يتضح أن الدوافع هى الأسباب الحقيقية للسلوك والقوى المحركة للأنشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك كما يتضح أيضا أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذى يسعى إلى تحقيقه أو الحصول عليه.

وعلى ذلك فإن الرغبة الى إشباع الحاجة أو تحقيق غاية تمثل بدورها القوة المحركة لدوافع الفرد لتخطيط سلوكه وتحديد نوع نشاطه الذى قد يحقق له إشباع الحاجة أو تحقيق الغاية.

وإنطلاقا مما سبق، فإن مشكلة المدير تتحدد فى كيفية إختياره الحوافز التى تحرك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط معين بالأسلوب الذى يحقق له أهدافه أو رغباته وفى نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التى يعمل بها. وبعبارة أخرى ضرورة العمل على توافر الحوافز الكافية لخلق الظروف المناسبة والإقتناع بأن تحقيق أهداف المنظمة ضرورى لتحقيق أهداف الأفراد فى المنظمة.

أما عن أنواع هذه الحوافز فهى متعددة. فقد تكون الحوافز مادية أو ملموسة مثل المكافآت المادية والمشاركة فى الأرباح وبدل الإنتقال وصرف الوجبات الغذائية وكذا، وقد تكون الحوافز معنوية أو غير مادية مثل التعاطف والثناء والرضا النفسى عن الإنجاز. ومن ناحية أخرى قد تكون الحوافز ايجابية أو مايطلق عليه أحيانا حوافز تخفيض القلق، وهنا يقدم الشئ للفرد (مثل الأجر أو الثناء أو إمكانية وضع الفرد فى مكانة مرموقة) فى سبيل إنجاز العمل المحدد له.

وقد تكون الحوافز سلبيه وهى التى يطلق عليها حوافز التهديد والتى تشير إلى أنواع التهديد أو العقاب إذا ماكان أداء الفرد على عكس ماكان مطلوبا منه.

ولكل نوع من النوعين السابقين استخدامه فى ضوء المواقف المختلفة داخل المنظمة.

إن المشكلة الرئيسية بالنسبة للمدير فى أى منظمة - كما أوضحنا سلفا - هى كيف يحفز الأفراد نحو العمل معا لتحقيق أهداف التنظيم، ولكى يحقق ذلك فإن عليه أن يقنع هؤلاء الأفراد بأن تحقيق تلك الأهداف يترتب عليه إشباع حاجاتهم الشخصية.

وقد تعددت النظريات التى تساعد المدير فى كيفية تحقيق هذا الهدف وشرح

الغموض فى مجال الحوافز، التى تحرك الدوافع لدى الفرد نحو نشاط أو أنشطة معينة تتجه فى المسيرة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وفى الصفحات التالية سوف نتناول هذه النظريات بالتفصيل.

١/١ - نظرية ماسلو المتعلقة بمدرج الحاجات

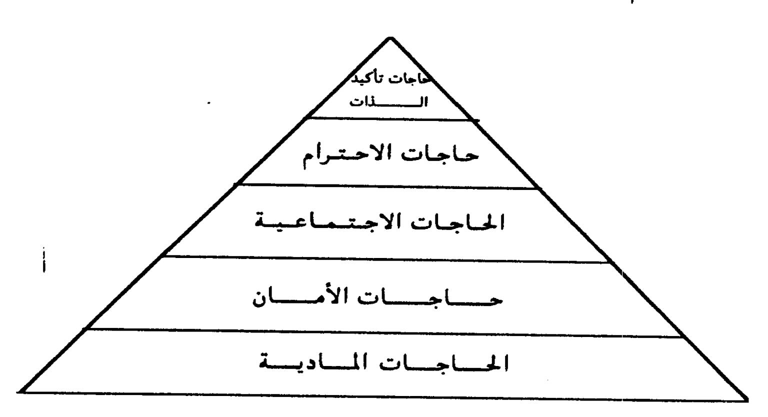
قدم ماسلو Maslow الفروض الهامة التالية عن سلوك الإنسان :

* الإنسان كائن مزيد بطبعه فهو دائما يرغب ويرغب فى المزيد. أما مايريده هذا الإنسان فإنه يتوقف على الموقف الحالى له فبمجرد أن تشبع أحد حاجاته إلى قدر معقول فإن حاجة أخرى تبدأ فى الظهور فى مكان هذه الحاجة المشبعة وهذه العملية لانهائية مستمرة من المهد إلى اللحد. لأنه بالرغم من إمكانية إشباع حاجة مابصفة منفردة بقدر معقول إلا أن الحاجات فى مجملها لاتشبع.

* الحاجة المشبعة لاتمثل دافعا للسلوك. والحاجة غير المشبعة فقط هى التى تدفع السلوك ولتوضيح ذلك فإن حاجتنا إلى الهواء كمثال تؤثر فى سلوكنا فقط عندما نعانى من الإختناق أو نهدد به.

* حاجات الإنسان يمكن أن ترتب فى مدرج من حيث الأهمية أو سلسلة من المستويات وبمجرد أن تشبع حاجة المستوى الأول تبدأ الحاجة التى تليها فى الظهور.

وقد قسم ماسلو هذه الحاجات كما فى المدرج التالى :



وفيما يلى نبذه مختصرة عن هذه الحاجات :

١/١/١ - الحاجة المادية

وهى الحاجات الأساسية التى لاغنى للفرد عن إشباعها حتى يبقى على قيد الحياة مثال ذلك الحاجة الى الأكل والشرب واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التى ترتبط باحتياجات الإنسان الفسيولوجية. وهذه المجموعة من الحاجات واضحة وضوحا كاملا ولايمكن أن نتصور إختلاف الأفراد على اهميتها أو ضرورتها فهى حاجات لاتختلف بإختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا متساوون فى الشعور بها مهما اختلفت الاعمار والثقافات أو الهوايات.

وتشير البحوث إلى أن إشباع الحاجات الفسيولوجية يرتبط عادة بالنقود أو بمعنى أصح بقدرة النقود الشرائية. وبالرغم من أن هذا القول قد ينطبق على بقية الحاجات فإن قيمة عنصر النقود تتضاءل نسبيا فى الحاجات الاخرى بجانب الحاجات الفسيولوجية.

٢/١/١ - حاجات الأمان

وهى تأتى فى المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات المادية ويمكن التعبير عنها فى صورة رغبة الفرد فى الحماية الجسدية مثل الحريق والحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمان الاقتصادى.

وتلعب نظم الأمن الصناعى وبرامج التأمينات ضد المخاطر المختلفة دورا كبيرا فى إشباع هذه الحاجات.

٣/١/١ - الحاجات الإجتماعية

وهى تأتى بعد إشباع المستويين السابقين وهى متعلقة برغبة الفرد فى الشعور بالإنتماء للإخرين وبقبولهم له وبالصداقة والمودة. فى نفس الوقت الذى يرغب أيضا أن يعطى هو نفسه الصداقة والمودة للآخرين. وبإختصار فالفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون اليه.

وتعتبر جماعات العمل وشبكات الاتصال والعلاقات الإجتماعية السليمة من العوامل التى تساهم فى إشباع الفرد لهذه الحاجات. كما تلعب التنظيمات غير الرسمية

دورا هاما فى إشباع الحاجات الإجتماعية التى تفشل الإدارة الرسمية فى إشباعها داخل التنظيم.

٤/١/١ - حاجات الإحترام

وهى تأتى بعد إشباع مستويات الحاجات الثلاثة السابقة وتنقسم حاجات الإحترام الى قسمين. القسم الأول ويشمل إحترام الإنسان لذاته أو إعتزازه بنفسه ويشتمل الثقة بالنفس وإحترامها والجدارة والاستقلال والحرية وحينما يشعر الفرد بإشباع هذا الشق فإنه يشعر بالمقدرة والقوة وبضرورة هذا الفرد للعالم، والشق الثانى يتعلق بحاجة الإنسان إلى شعوره بإعتراف الآخرين به وتشمل المكانة والتقدير والهيبة من جانب هؤلاء الآخرين وتشارك مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية والعلاقات الإشرافية والمشاركة فى اتخاذ القرارات وتقييم الأداء دورا كبيرا فى إشباع هذه الحاجة.

٥/١/١ - حاجات إثبات الذات

وهى تأتى فى قمة المدرج أى بعد إشباع كافة المستويات وقد عرف ماسلو هذه الحاجة بأنها رغبة الفرد فى أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الافراد وأن يصبح قادرا على فعل أى شئ يستطيعه بنو الإنسان وعند هذا المستوى فإن الفرد يحاول أن يحقق كل طاقاته وقدراته المحتملة ويهتم بإثبات ذاته وتنميتها بالفكر الخلاق فى أوسع معانيه ويختلف إشباع هذه الحاجة من فرد لآخر فحاجات إثبات الذات يمكن إشباعها من خلال أى خليط من ممارسة الرياضة أو السياسة أو البحث الأكاديمى أو تكوين الأسرة أو الدين أو الهوايات أو الدخول فى مشروعات الأعمال.

وبالرغم من تعرض نموذج ماسلو لكثير من النقد من حيث أن هذا الترتيب المقترح قد لاينطبق على كل فرد. كما أنه ليس هناك إثبات ميدانى لصحة هذا الترتيب، وإنطباق هذه النظرية على الأفراد الأصحاء فى الدول المتقدمة أكثر منها فى الدول المتخلفة. كما أن ملاحظة سلوك واحد لفردين مختلفين لايعنى بالضرورة أن يعكس نفس الحاجات المراد إشباعها بالنسبة لهما.

إلا أن نموذج ماسلو يعطى تصنيفا عاما لحاجات الإنسان وهو تصنيف مفيد إلا أن هذه الإفادة لاتتم ولن نتمكن من تفسير السلوك تفسيرا سليما إلا إذا تناولنا النقاط

الآتية بالنسبة للحاجات السابقة :

١ - الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد.

٢ - مستوى الإشباع المأمول بالنسبة للفرد.

٣ - مستوى الإشباع الذى يدرك الفرد أنه يحققه فعلا.

٤ - مستوى الإشباع المرتقب مستقبلا.

٢/١ - دافع الإنجاز

يرجع الفضل فى إكتشاف هذا الدافع إلى دافيد مكليلاند فقد وجد مكليلاند من أبحاثه ودراساته التى استمرت لمدة تزيد عن ٢٥ عاما أن الفرد الذى تظهر عنده الحاجة إلى الإنجاز بشكل كبير يتسم بالصفات الآتية :

١ - أنه يفضل المهام التى تمكنه من أن يتحمل مسئولية شخصية عن نتائجها المحققة.

٢ - أنه واقعي فى وضع أهداف معقولة ويقدر المخاطر المرتقبة.

٣ - أنه يرغب فى معرفة نتائج نجاحه أو فشله.

٤ - أنه يفضل زملاء العمل ذوى الجدارة بغض النظر عن مشاعره الشخصية نحوهم.

وقد وجد مكليلاند وزملاؤه أن رجال الأعمال والعلماء والمهنيين يقعون فى الفئة فوق المتوسطة على خط دافع الإنجاز. كما خلص مكليلاند إلى أن رجل الأعمال الذى تحركه الرغبة فى الإنجاز لايرغب فى الارباح بمفردها أو فى حد ذاتها ولكنه يرغب فى الارباح نظرا لرغبته القوية فى الإنجاز ويتخذ هذه الارباح كمقياس لقدرته على تحقيق الإنجاز، وقد قدم مكليلاند افادة كبيرة لنظرية الدوافع حيث أنه يرى أن دافع الانجاز يمكن تعليمه للأفراد والجماعات وأيضا الدول التى لاتتمتع بمستوى عال من الانجاز. وتشير الابحاث التى أجراها الى أن دافع الانجاز يمكن إكتسابه بالتدريب عن طريق تعليم الفرد كيف يفكر ويتصرف بمعايير الانجاز.

٣/١ - نظرية ارجيرس فى النضوج

تعتمد دراسة ارجيرس Chris Argyris على دراسة أثر بعض العوامل التنظيمية على السلوك الفردى ونمو شخصيات الافراد فى المنظمة.

وترى نظرية ارجيرس أن الفرد يمر فى رحلته من الطفولة (مرحلة عدم النضوج) إلى البلوغ (مرحلة النضوج) بسبعة تطورات كما يلى :



ويرى ارجيرس أن التنظيمات الحديثة تستخدم بعض الاساليب الإدارية التى تبقى الافراد فى حالة من عدم النضوج ومن هذه الاساليب الرقابة الإدارية والتحديد الدقيق للوظائف والاجراءات. وهو يرى أن اهداف التنظيم الرسمى تنصب بصفة عامة على تفصيل الرقابة الإدارية على كل تصرفات الافراد والنظر للافراد بإعتبارهم تروس صغيرة فى آلة كبيرة والنتيجة هى توافر تنظيم رسمى ولكن لايتفق مع متطلبات الشخصية الناضجة.

ويؤخذ على أرجيرس أنه أغفل النقاط الهامة بخصوص الشخصية منها أن جميع العاملين قد لايصلون الى مرحلة النضج كما صورها كما أن الافراد يختلفون فى

تصورهم لإشباع حاجاتهم وفى الدرجة التى يصلون اليها من نضوج الشخصية. وأغفل ايضا طبيعة العمل الذى يقوم به الفرد، فليست كل الأعمال خلاقة ومشبعة للرغبات.

٤/١ - نظرية هيرزبرج ذات العنصرين

أجرى هيرزبرج وزملاؤه دراسة لتحديد العوامل التى تؤدى إلى رضاء الافراد عن أعمالهم والأسباب التى تؤدى إلى عدم رضائهم عن أعمالهم.

وقد اكتشف هيرزبرج أن القضاء على العوامل التى تؤدى الى عدم الرضا لايدفع العاملين الى إنتاجية أكثر وإنما يبقيهم عند ما أطلق عليه "حالة الصفر".

وأنه لكى يحقق العمال إنتاجية أعلى ينبغى توفير عوامل دافعة أخرى ومن هنا فقد قسم هيرزبرج عوامل الرضا وعدم الرضا إلى :

١/٤/١ - العوامل الواقية

ويقتصر تأثيرها على منع حالات عدم الرضا ومن هذه العوامل المرتب النقدى والاشراف والمكانة والمركز والحياة الشخصية والأمان وظروف العمل وسياسات الشركة وإدارتها والعلاقات الشخصية المتبادلة.

٢/٤/١ - العوامل المحفزة أو الدافعة

وهى متعلقة بمحتويات الوظيفة ذاتها وهذه إذا توفرت أصبح لدى العامل دافعية أعلى للعمل ومن هذه العوامل الإعتراف والتقدم وإمكانيات النمو والمسئولية والإنجاز والعمل ذاته. وبالرغم من كثير من النقد الموجه إلى نظرية هيرزبرج خاصة مايتعلق بأساليب البحث العلمى التى توصل منها الى النتائج السابقة. إلا أن للنظرية دورا كبيرا فى ظهور مفهوم إثراء الوظيفة Job Enrichment وقد عنى هيرزبرج تزويد الوظيفة بالمزيد من العناصر المحفزة أو القوى الدافعة أكثر مما هى عليه ولكن قبل زيادة هذه المحفزات ينبغى صيانة العناصر المطهرة أو الصحية وذلك لمنع حالات عدم الرضا أولا.

١/٥ - النظرية الحديثة للدافعية

وهى ترى أن الفرد ينجز إنجازا عاليا إذا توافرت ثلاثة شروط :

- إذا رأى إحتمالا قويا بأن جهوده سوف تؤدى إلى الإنجاز العالى.
- إذا رأى إحتمالاً قويا بأن الإنجاز العالى سوف يؤدى إلى تحقيق نتائج.
- إذا نظر إلى هذه النتائج على أن لها جاذبية خاصة بالنسبة له أخذا كل شئ فى الاعتبار.

ومن نماذج النظرية الحديثة نموذج فروم ونموذج بورتر.

وبعد استعراض النظريات المختلفة للدافعية يمكن أن نخلص إلى النتائج الآتية :

- ضرورة الإهتمام بدافعية الافراد فى كافة المنظمات ودراستها دراسة علمية بإعتبار أن الدافعية أحد العوامل المؤثرة فى رغبة الفرد نحو العمل.
- أن مفهوم الدافعية مازال معقدا ويشوبه كثير من الغموض ومازالت كثير من القضايا فى حاجة الى دراسات أكثر عمقا. ومن هنا فعلى المديرين متابعة الجديد فى هذا المجال.
- أنه رغم تعدد هذه النظريات واختلاف مداخلها إلا أنها متكاملة معا فى وصف وشرح مفهوم الدافعية.
- أنه ينبغى للمدير أن ينظر إلى عملية الدافعية نظرة موقفية تتأثر بكثير من المتغيرات والظروف المحيطة بالفرد داخل المنظمة وخارجها.

٢ - القيادة

لقد عرفت القيادة بأنها عملية التأثير على سلوك الافراد والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة، والفكرة من القيادة أن هناك صفات معينة مثل الذكاء، والقدرة الإشرافية، المبادرة، الطموح، الولاء، الثقة بالنفس .. الخ لابد أن تتوافر فى الفرد حتى

يكون قادرا على التأثير على سلوك الافراد، وبالتالى فإن القائد هو ذلك الشخص الذى يستطيع التأثير على الآخرين تجاه تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ... إلخ.

إن الصفات المطلوب توافرها فى القائد مازالت محل مناقشات مستمرة فبين فترة وأخرى تظهر قائمة جديدة لهذه الصفات تختلف عن السابقة فى بعض النواحى، إلا أن هناك بعض الصفات المشتركة بين كثير من الدراسات التى تمت فى هذا المجال مثل الذكاء، الطموح، الولاء، المبادرة، القدرة الإشرافية، الثقة بالنفس، الإستقامة ... إلخ.

إن تأثير القائد على أنشطة الجماعة التى يقودها إنما يعتمد على القائد نفسه والمرؤوسين والظروف المحيطة بالموقف الإدارى. إن تأثير المشرف على المجموعة يتم من خلال قيود مفروضة بواسطة التنظيم الرسمى و النقابات والإتحادات وحاجات الأفراد.

ومن العوامل الأساسية التى تزيد من تأثير القائد على المجموعة التى يديرها وعلى الظروف الإجتماعية للعمل هى :

- علاقات القائد مع رؤساؤه.
- المهارة التخطيطية والمعرفة الفنية.
- أشكال القيادة التى يستخدمها.

١/٢ - العلاقات مع الرؤساء

إذا أراد المشرف أن ينجح فى التأثير على أنشطة المجموعة التى يشرف عليها. فيجب أن يكون له علاقات طيبة مع رؤسائه، كما يجب أن يكون لشخصيته وزن معقول معهم. إن المشرف قد يرغب فى مساعدة العاملين فى إشباع حاجاتهم وقد يرغب فى إستخدام النمط الديمقراطى أو نمط المشاركة فى الإشراف عليهم لكن إذا كانت توصياته لرؤسائه لصالح مرؤوسيه غالبا أو بإستمرار ترفض فمن المحتمل أن يكون تأثيره على الجماعة ضعيفاً. وقد أوضحت إحدى الدراسات فى هذا الشأن أن السلوك من قبل المشرف ذى النفوذ والشخصية مع رؤسائه يكون له أثر مختلف على المرؤوسين عن نفس التصرف بواسطة مشرف ليس له أى نفوذ مع رؤسائه.

٢/٢- المهارة التخطيطية والمعرفة الفنية

إن المشرف الذى يستطيع أن يخطط عمله جيدا والذى يكون لديه معرفة فنية واسعة، ويستطيع أن يضع طرق جيده للإنتاج يكون قادرا على رفع الإنتاجية بدون حاجة لزيادة رضا المجموعة وقد أشارت الدراسات المتصلة بالسلوك الإدارى Administrative Behavior أن من بين المتطلبات الأساسية للمشرفين، المقدرة الفنية، والكفاءة الإدارية والقدرة على تأسيس العلاقات الإنسانية وأن المزيج الفعال من هذه المهارات يعتمد على المستوى الإدارى (مستوى عال، متوسط، منخفض) كذلك على شكل التنظيم والظروف السائدة.

٣/٢- شكل القيادة

إن القائد قد يؤثر فى أنشطة مجموعة الافراد بإستخدام نمط معين للقيادة لمرؤوسيه من هذه الأنماط مايلى :

١/٣/٢ - القيادة المتحررة أو غير الموجهة

Laissez Fair Leadership

ويقوم هذا النوع من القيادة على أساس أن يقوم القائد بإعطاء الجماعة المعلومات ومدها بالمواد. ويسمح للأفراد أو الجماعة بإتخاذ قراراتهم فى نطاق رقابة ضئيلة وقليل من القيود بواسطة القائد. أى أنه يترك لمرؤوسيه حرية التصرف كاملة فى ضوء الهدف الذى حدد لهم دون أن يؤثر عليهم إلا فى حدود ضيقة جدا. إلا أن هذا الاسلوب نادرا مايستخدم وذلك لأن النتيجة النهائية كثيرا مايحدث عنها تضارب وخلل. ويرجع ذلك بصفة رئيسية إلى أن هذا النوع من القيادة يسمح للأفراد بالعمل فى إتجاهات مختلفة مما يصعب معه إيجاد نوع من التنسيق بين هذه الاتجاهات نحو الهدف المطلوب. إلا أن الدراسات المتخصصة فى هذا الشأن قد أشارت الى أنه فى ظل ظروف معينة يمكن لهذه الطريقة أن تحقق نتائج ناجحة أكثر من غيرها، ففى ظل الظروف المناسبة فإن إستخدام هذه الطريقة يمكن من تقديم أحسن الفرص للمرؤوسين لإشباع حاجات الشعور بالذات.

٢/٣/٢ - القيادة الأوتقراطية Autocratic Leadership

فى هذا النوع من القيادة يحدد القائد السياسة لمرؤوسيه ويقوم بإتخاذ القرارات بنفسه، ويأخذ على عاتقة المسئولية كاملة، ويطلب من مرؤوسيه إطاعته فى إتباع أوامره فقط.

إن هذا النوع من القيادة مبنى على أساس الإشراف المقيد الذى يضعف من معنويات العاملين، ويفقدهم الثقة فى أنفسهم، ولا يتيح لهم فرصة المبادأة والتصرف والمشاركة فى إتخاذ القرارات وبالتالى يفتقدون فرص التقدم والتنمية الذاتية. كما يؤدى هذا النوع من القيادة إلى إضعاف روح التعاون والولاء للمشروع وكل ذلك ينعكس على زيادة سخط وإستياء العاملين الذى يبرز فى إرتفاع معدل الغياب، وإرتفاع دوران العمل والبطء فى تنفيذ القرارات. وينعكس كل ذلك على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل وللمشروع ككل.

٣/٣/٢ - القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

يقوم هذا النوع من القيادة على أساس تشجيع القائد لمرؤوسيه عن طريق المشاركة فى وضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل المختلفة. وبالتالى فإن هذا النوع من القيادة يساعد على إتخاذ قرارات سليمة فى معظم الأحوال حيث أن هذه المشاركة يكون لها أثر فعال فى تنفيذ القرار لأنهم يشعرون بالمساهمة فى اتخاذه وهذا يزيد من درجة الحماس لتنفيذه. كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات مثل الشعور بالأهمية والمكانة.

إن القائد الديمقراطى يدير كل الجوانب المتعلقة بعمله بطريقة تظهر أنه يعتبر مرؤوسيه عنصرا بشريا هاما ولايقل أى واحد منهم عنه. ولذلك فإن القائد الديمقراطى يمارس الأنشطة اليومية بدرجة كبيرة من الإهتمام على سبيل المثال :

عند تقديم موظف جديد لعمله

التأكد من أنه يشعر كأنه يعيش فى بيته، يفهم الوظيفة التى سيؤديها

وعلاقتها بالوظائف الأخرى فى الإدارة أو المنظمة ككل، ويعرف ما له وما عليه كموظف فى إدارته.

تعليمات العمل

التأكد من أن الموظف الجديد يفهم الأبعاد الرئيسية لعمله، ماهو متوقع منه، وكيف يمارس عمله بطريقة تتفق مع قدراته ومواهبه.

التوجيهات

تشجيع العامل حتى يتمكن من تنفيذ مايعهد اليه من أعمال ومسئوليات. وفى بعض الأحيان قد يقترح القائد الديمقراطى ضمن سلسلة توجيهاته أن هناك مايجب عمله، وفى أوقات أخرى قد يضع مشكلة ويطلب من العامل حلها، وفى كل الأوقات فإنه يكون على إستعداد لدراسة أية مقترحات تقدم من العامل ويشجعه على طرح الأسئلة إذا لم يكن مدركا تماما لما يعهد اليه من مسئوليات.

الإدارك

التأكد من أن العامل يدرك جيدا أن الإدارة تكافئ العمل الجيد وأن العامل الكفء يكون موضع تقدير وتقييم مستمر.

عند تصحيح الأخطاء

التأكد من أن العامل يقبل تصحيح الأخطاء بإرادته وتشجيعه على الأداء الأحسن فى المستقبل.

إن فى الشكل الديمقراطى للإشراف. نجد أن المشرف غالبا مايتشاور مع مرؤوسيه، ويحثهم على المشاركة الجيدة فى إتخاذ القرارات وبالرغم من المزايا العديدة لهذا النوع من القيادة والتى عددناها سلفا، إلا أن لها بعض العيوب ومنها أنها تحتاج الى التنسيق الفعال، وأن تكون الاتصالات على درجة كبيرة من القوة، كما تتطلب أيضا أن يكون القائد نفسه على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع أن يتعامل مع النواحى غير الملموسة، ومتغيرات تفاعل الجماعة.

هذا ويتفق كثير من الكتاب فى الوقت الحاضر على أن براعة القائد الناجح تتمثل فى تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكى يقرر أى نوع من القيادة (المتحرر، الأوتقراطى أو الديمقراطى) أكثر تناسبا لذلك الموقف، ففى كل موقف إدارى تتفاعل ثلاثة متغيرات أساسية تؤثر فى اختيار نمط القيادة المناسبة وهى (كما وضحنا سلفا).

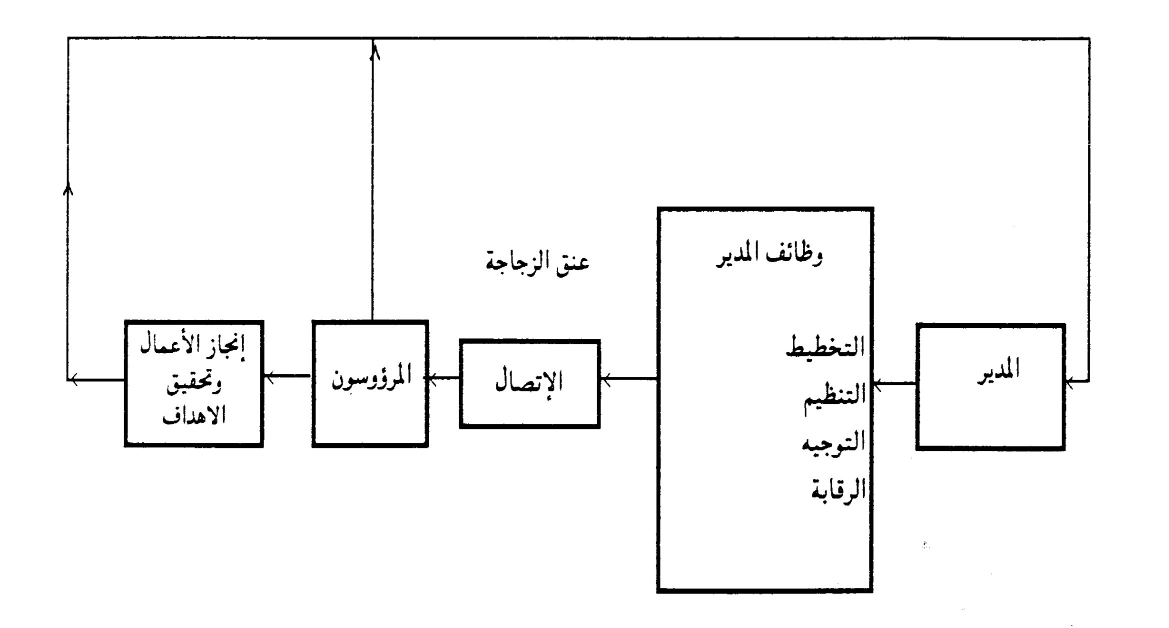
- القائد نفسه. من ناحية شخصيته (قدراته، مهاراته، إتجاهاته) ومقوماته السيكولوجية.
- المرؤوسون من ناحية دوافعهم وقدراتهم، إتجاهاتهم، مشاعرهم وغيرها من المؤثرات التى تحدد التصرف الإدارى المناسب لهم والذى يستجيبون له بفعالية.
- الظروف المحيطة بالموقف من ناحية ظروف المشكلة وأبعادها المختلفة والعوامل التى تؤثر فيها، مدى الرغبة فى إتخاذ قرار بشأنها.

٣ - الإتصالات

١/٣ - طبيعة الاتصالات وعلاقتها بالإدارة

على الرغم من أن الإتصال Communication يمتد تأثيره الى أداء كل الوظائف الإدارية، فإن له أهمية خاصة بالنسبة لأداء وظيفة التوجيه. إن عملية الإتصال جزء لايتجزأ من وجود أى تنظيم، وعامل من أهم العوامل التى تعضد فاعليته أو تسبب فشله، ولفاعليتها فى التنظيم نفس خطورة فاعلية الدورة الدموية فى جسم الإنسان، وذلك أن العمل اليومى لأى مدير مشحون جمله وتفصيلا بالاتصالات، سواء حين يصدر الأوامر والتعليمات، أو حين يتلقى التقارير أو حين يرسل الطلبات الى مرؤوسيه، أو حين يراقب أداءهم أو حين يتحدث مع زملائه، أو حين يستمع إلى الإشاعات، وهكذا.

إن الإدارة لايمكن أن تنجز مهمتها إلا من خلال الاتصال، فحيث أن الإدارة هى إنجاز الأعمال من خلال أشخاص آخرين، تحتم أن تمر كل الاعمال الإدارية من خلال عنق زجاجة Bottleneck الإتصال، ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى.



كل الاعمال الإدارية تمر فى عنق زجاجة الإتصال

٣/٢ - تعريف الإتصال وتحليل مراحله

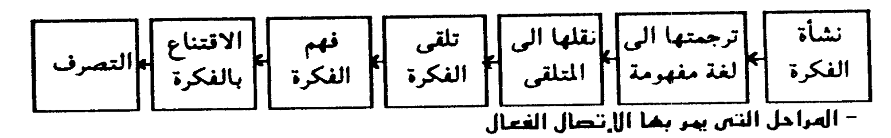
يمكن تعريف الإتصال بأنه عملية نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، إن الإتصالات هي جسر المعاني بين الناس، وبإستخدامه يستطيع الشخص أن يعبر نهر سوء التفاهم الذى يفصل بينه وبين الآخرين.

ويجب ملاحظة أن عملية الإتصال تتضمن طرفين : الراسل والمتلقى فالشخص الواحد لايمكن أن يتصل، وإنما يلزم تواجد طرف آخر يتلقى مانريد إيصاله. وقد يبدو بديهيا وواضحا إذا نحن فكرنا فى شخص وحيد على جزيرة مهجورة، إذ هو عاجز عن الإتصال ولو صرخ بأعلى صوته ولكن الغريب أن هذه الحقيقة البديهية لايدركها الكثير من المديرين فى الحياة العملية مثل المدير الذى يرسل منشور الى الموظفين، إذ أنه يميل إلى الاعتقاد بأنه مادام قد أرسل المنشور، فإنه قد قام بوظيفة الاتصال، ولكن هذه الخطوة ماهى إلا البداية، فقد يرسل ١٠٠٠ منشور، ولايكون هناك اتصال، إلا إذا تسلمها الموظفون وقرأوها. وحتى حين يقرأوها فإن الإتصال لم يتم بعد، لأنهم يجب أن يفهموا ماقرءوا، وأن يفهموه بالطريقة التى أراد المدير لهم أن يفهموه بها، بمعنى وجوب تجنب أى سوء للفهم فى عملية نقل الأفكار، وإلا انعدمت فعالية الإتصال. فإذا حاول المدير أن ينقل الى الموظف فكرة الحفز على العمل، وفهمها هذا الاخير على أنها تهديد بالعقاب إذا لم يؤد العمل، فمن المؤكد أن الاتصال لم يتم.

ليس هذا فقط، وانما بعد أن يقرأها الموظف ويفهمها بالطريقة التى أرادها المدير، فلابد من التأكد من أنه قد اقتنع بمحتواها، فإذا لم يقبله ولم يقتنع به فإن الإتصال مازال عديم الفعالية.

وبفرض أنه قرأها وفهمها واقتنع بها، فلا زالت هناك خطوة هامة أخرى، وهى التصرف بناء على هذا الإقتناع، أى إتخاذ التصرف اللازم المنبثق عن الرسالة المنقولة، فإذا لم يقم الموظف بمثل هذا التصرف، لايمكن القول بأن الإتصال كان فعالا.

ويمكن إيضاح هذه المراحل المتكاملة لعملية الإتصال فى الشكل التالى :



- المراحل التى يمر بها الإتصال الفعال

فعملية الإتصال إذن أكثر من مجرد نقل معلومات، إنها تتضمن أيضا تلقى المعلومات، وفهمها، والإقتناع بها، والتصرف على أساسها. ويخطئ المدير إذ يظن أن وظيفة الإتصال قد أديت بمجرد إرساله للمعلومات، فهو قد يجبر الأفراد على الإستماع اليه، ولكن ذلك لايعنى بالضرورة أنهم يفهمون مايقول، أو أنهم يقتنعون به، أو أنهم سيتصرفون على أساسه والمراحل الاخيرة فى العملية توحى ضمنيا بضرورة خلق مناخ العمل الذى يضمن تحقق الفهم والاقتناع.

من هذا يتبين أن عملية الإتصال لها هدفان أساسيان : الأول هو تطوير ونقل المعلومات والفهم اللازم لإنجاز الجهد المشترك للجماعة، والثانى هو خلق الجو الذي يحفز الأفراد على العمل والتعاون. ويضمن رضاءهم وراحتهم النفسية، وهذا الهدف الثانى على جانب كبير من الاهمية لأن السبب فى إنخفاض كفاية الأداء يكون فى كثير من الاحيان متصلا بالنواحى النفسية أكثر من إتصاله بالمهارة فى أداء العمل أو القدرة على أدائه عموما. فلرفع مستوى الأداء نحتاج اولا للقدرة وثانيا للرغبة وعملية الإتصال هامة فى تحقيق هذين الشرطين.

وتأثير الإتصال وفعاليته على مستوى الأداء أمر أثبتته الدراسات المتتالية ولايتسع المجال هنا لعرضها، وإنما يكتفى بالقول بأن الإتصال الفعال يساعد على رفع معنويات الأفراد، ويساعد فى زيادة قدرتهم على العمل، وبالتالى فى "زيادة إنتاجية العمل".

٤/٣ - التنظيم وعملية الإتصال

قد يتبادر إلى الذهن بعد قراءة ماسبق أن مسئولية الإتصال تقع على عاتق الإدارة العليا، ولكن هذا غير صحيح فالمسئولية تقع على كل فرد فى التنظيم، لأن كل فرد يعمل كجزء من التنظيم، وكعضو فى جماعة، وجهوده متصلة بجهود الآخرين، وبالتالى فعليه أن يقوم بالإتصال وأن يكون إتصاله فعالا إذا كنا نريد للتنظيم النجاح.

ومن الخطأ تصور أن الإتصال دائما يسير فى إتجاه نزولى، فالإتصال دائم فى جميع الأتجاهات وأهمية الإتصال الصعودى لاتقل بحال من الأحوال عن الإتصال النزولى. ولكن هناك ميل طبيعى لدى الناس لتناسى هذه الحقيقة، فحيث أن مركز السلطة فى المشروع يكون فى قمة التنظيم، ثم تفوض هذه السلطة من أعلى إلى أسفل، فإننا نميل إلى تصور أن الإتصال يسير دائما فى هذا الاتجاه، فتفويض السلطة التنازلى هو فى حد ذاته نوع من الإتصال التنازلى.

وما من شك فى أن الإتصال التنازلى يربط مستويات التنظيم معا، وهو الوسيلة التى بها يستطيع المدير أن يضمن الإستخدام الفعال للسلطة المفوضة، فعلى المدير أن يحدد مايحتاج مرؤوسوه أن يعرفونه، وأن يتأكد من معرفتهم له معرفة تامة وكاملة، وأن يضمن تدفق المعلومات والفهم من أعلى إلى أسفل. ولاشك أن المدير لديه من الوسائل الكثير فى محاولة أداء هذه الوظيفة. ولديه مساعدون كثيرون يعاونونه فى أدائها، ومع ذلك فالمشاهد عملا أن المدير قد يفشل فى أداء تلك الوظيفة فشلا ذريعا.

فرغم كل الكتيبات الأنيقة والمنشورات الرشيقة والأفلام الباهظة التكاليف، والإجتماعات والمؤتمرات المستمرة، فإن المدير قد يفشل فى ضمان فهم العاملين له. لقد أضحت هذه الوسائل والأدوات غاية فى حد ذاتها، وانصرف الإهتمام الى شكلها أكثر من فعاليتها، أو إلى إطارها أكثر من نتائجها، والنتيجة التى لامفر منها هى فشل الإتصال فى تحقيق المراد منه واحيانا تحقيق عكس المراد.

المشكلة أصلا أن المدير لايكون مؤهلا للقيام بوظيفة الإتصال الفعال، أى لاتكون لديه الأسس التى يبنى عليه برنامجه للإتصال فالناتج هو أنه يبنى بيتا بغير أساس أو قصرا على الرمال، كى تضمن فاعلية الاتصال التنازلى، يجب أن يتوافر فيه عدد من الشروط :

١ - أن يكون لدى المدير الألمام بالمعلومات الكافية فإذا لم يعرف ويفهم فإنه لن يستطيع أن يتصل، أى إذا لم يكن يعرف ماسيقول فلن يستطيع قول شئ ذى معنى، ومرة أخرى قد يبدو ذلك بديهيا ولكن الحقيقة أن الكثير من المديرين يحاولون أحيانا توصيل معلومات لايفهمونها، ومن ناحية أخرى قد يكون المدير عاجزا عن الاجابة على أسئلة مرؤوسيه المتصلة بالعمل وهذا بالطبع يسئ الى

فعالية أى إتصال مستقبل.

٢ - أن يقتنع المدير بأهمية الإتصال، فبعض المديرين لايعطى أى اهتمام للاتصال ولا يعتنى باعطاء مرؤوسيه الا الحد الأدنى من المعلومات اللازمة للعمل، أو لايهتم بالإتصال إلا إذا أجبرته الظروف عليه، ولكن المفروض أن المدير يعمل على مشاركة المعلومات مع مرؤوسيه.

٣ - أن يضع المدير خطة للإتصال، لأن أى خطة إدارية لتنفيذ أى عمل لاتكون كاملة بغير خطة موازية تختص بطريقة توصيلها للأفراد الذين سيقومون بالتنفيذ.

٤ - أن يكتسب ثقة الآخرين، إذ يعتمد المعنى الذى يفهمه المرؤوس من الرسالة على مدى ثقته فى رئيسه من ناحية الأغراض التى يبغيها من وراء محتوى الرسالة، فالمرؤوس يحاول أن يقرأ مابين السطور فإذا تسرب اليه الشك فى نوايا المدير، فإن رد فعله سيكون بالضرورة سلبيا ويحاول التحايل لإساءة تفسير الرسالة، وهو يفعل ذلك عن وعى وعن غير وعى فى نفس الوقت. فنقل المعنى المقصود يكون أكثر فعالية إذا فهم المتلقى غرض الراسل. وهنا تواجه المدير عادة مشكلة أن الإتصال يتوقف على تنمية الثقة بين الطرفين، ولكن الثقة لاتنشأ بغير الاتصال الفعال، وحلها هو أن يحاول تحسين أدائه فى المجالين فى وقت واحد.

٥ - أن يحاول دائما تفهم وجهة نظر ومشكلات مرؤوسيه، وأن يشعرهم بذلك، فالكثير من المديرين يميل الى خداع نفسه بأنه يفهم كل شئ ويعرف كل مشاكل مرؤوسيه، حتى ولو كان ذلك غير صحيح، وهو يفعل ذلك إما عن وعى وإنما غير وعى، فإذا كان ذلك غير صحيح فسوف يكون له أسوأ الاثر على فعالية إتصاله بمرؤوسيه.

٦ - أن يكون مايحاول إيصاله اليهم جديدا عليهم، أى لايدع الفرصة لأن تتسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن تسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن ذلك معناه أنهم لن يعتمدوا عليه كمصدر للمعلومات، وإنما سيلجأون الى مصادر أخرى كالإشاعات، وبالتالى تنعدم فاعلية أدائه لوظيفة الاتصال. أو تنخفض على الاقل.

٧ - أن يلتزم التوقيت السليم لتوصيل المعلومات، فلا يعلن مثلا أن المشروع حقق

أرباحا طائلة فى العام الماضى، فى نفس اليوم الذى يبدأ العمال فيه التذمر مطالبين بزيادة الأجور فى عريضة قدموها للإدارة.

٨ - ألا يحاول المدير زيادة حجم المعلومات المنقولة أكثر من اللازم، كأن يمطر الموظفين بوابل من المنشورات والنشرات والمذكرات والتعليمات فى كل وقت وبخصوص كل صغيرة وكبيرة. هذا من شأنه أن يقلل من إهتمام الموظفين بمحتوى الرسائل الى الحد الذى قد يجعلهم لايعطون الإنتباه لكل الرسائل المهم منها وغير المهم.

٩ - أن يفرق المدير جيدا بين المعلومات الهامة وغير الهامة، أو بين المعلومات السرية وغير السرية، أو بين الرسائل العاجلة وغير العاجلة فإذا تلقى الموظف كل المعلومات مؤشرا عليها بأنها "عاجل جدا" أو "سرى للغاية" أو "تنبيه هام" في حين لاتكون للمعلومات هذه الصفات فإنه يميل الى فقد الثقة فى معايير المدير وتقديره للعاجل وغير العاجل .. الخ، وبالتالى لن يلتفت إلى هذه التأشيرات على الإطلاق، مما قد يصيب التنظيم بالضرر إذا كانت احدى الرسائل عاجلة بالفعل أو سرية بالفعل.

١٠ - أن تكون التعليمات واضحة ولاتحتمل اللبس أو سوء الفهم ومكتوبة أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثيرا مايهمل المرؤوس تنفيذ التعليمات لا لسبب إلا لأنه لايفهمها، ويجد نفسه محرجا إذا إستفسر عن معناها، خاصة إذا كان متعودا على إستهزاء الرئيس بمثل هذه الإستفسارات.

على أن ضمان فعالية الإتصال من أعلى الى اسفل لاتعنى أن نظام الإتصال ككل فعال، فكما قلنا هناك الجانب الآخر فى نظام الإتصال وهو الأتصال من اسفل إلى أعلى، وله نفس أهمية الإتصال من أعلى إلى أسفل، فشلل الإتصال التصاعدى معناه شلل نظام الإتصال كله، وتدل الدراسات عن أن الاتصال التصاعدى لايلقى الإهتمام الجدير به فى الحياة العملية، والحالات التى يكون فيها معيبا أكثر بكثير من الحالات التى يكون فيها جيدا.

وذلك بالطبع ناتج من طبيعة الظروف التى تحكم الإتصال من أسفل الى أعلى، فالحواجز التى تمنع فعاليته أكبر وأضخم من الحواجز التى تضعف الإتصال التنازلى، وتظهر ضخامة هذه الحواجز بصورة واضحة فى حالة الإتصال من العمال إلى المدير، فمركز المدير وهيبته تختلف عن مركز وهيبة العمال، ومن المحتمل أن زيه وطريقة كلامه

تختلف عنهم، وهو يستطيع بسهولة أن يستدعى أى عامل الى مكتبه، أو يذهب إليه فى عمله فى أى وقت ولكن الأمر مختلف بالنسبة للعامل، والعامل عادة لاتكون لديه القدرة على التعبير عن نفسه مثل المدير لأن الاخير مُدرب ومتعلم وله خبرة واسعة والعامل لايستطيع أن يستعين بالمستشارين ليعدوا له محتويات الاتصال بالطريقة المناسبة مثلما يفعل المدير، وهو أيضا لايستطيع أستخدام وسائل الإتصال كالمجلات والنشرات والدعوة للإجتماعات بنفس السهولة التى يستطيعها المدير، والعامل ايضا يقلل من قدرته أنه يتحدث (أو يتصل) إلى شخص قد يخشى سلطته وقد يفضل بسبب ذلك عدم التعبير عن آرائه بصراحة إذا اعتقد أن فى ذلك تهديد لمركزه، نتيجة لذلك كله فإن الاتصال من أسفل إلى أعلى يكون شبه معدوم إلا إذا شجعت عليه الإدارة بإيجابية كافية وكانت لديها الحساسية اللازمة لإشارات الإتصال المختلفة من الافراد، البعيد منها والقريب، والواضح منها والغامض، والقوى منها والضعيف.

وتميل الإتصالات من أسفل إلى أعلى إلى السير البطئ وتكون عادة عرضة للتأخير والتشويه والفقد، حيث يتردد كل مستوى ادارى فى نقل المعلومات عن المشكلة الى مستوى أعلى لأن ذلك يعد اعترافا بالفشل، لذلك فإن كل مستوى يحاول تأخير نقل المعلومات أملا فى التوصل لحل لها، فإذا عجز عن حلها حاول عن وعى أو غير وعى إعادة تحرير المعلومات قبل نقلها الى المستوى الأعلى للتخلص من الأجزاء التى يفضل عدم وصولها إلى مستوى أعلي، ففى كل شخص ميل طبيعى لأن يخبر رئيسه مايعتقد أن الرئيس يريد أن يسمعه فقط، ومن الواضح أن الرئيس لايمكن اخباره بكل مايعرفه المرؤوسين، وبالتالى فإن كل مرؤوس يشعر أن من حقه إعادة تحرير الرسالة وتحريرها بالشكل الذى يعتقد أنه سيسر المدير أو بالشكل الذى يخفى سوء أدائه هو. فإذا تصورنا إحتمال تكرر هذه العملية على كل مستوى تمر فيه المعلومات فإن المعلومات التى تصل تكون غالبا مختلفة تماما عن المعلومات الأصلية.

ولتجنب هذا المصير فإن البعض يحاول إختصار بعض حلقات السلسلة التى يجوز تحوير المعلومات وتبديلها فيها، كأن يتخطى الفرد رئيسه المباشر ويحاول توصيل المعلومات رأسا الى الشخص التالى فى السلم الإدارى. على أنه اذا كان هذا الاسلوب ينجح فى تجنب تبديل محتوى الرسالة المنقولة فإن عيبه هو أن شخصا ماكان المفروض أن يعلم الرسالة وليس له علم بها، ويكون رد فعله عدائى طبعا، فهو سيظن أن من

تخطاه لايحترمه، وهو ثانيا سيخشى أن يكتشف رئيسه جهله بمعلومات المفروض أن يعلمها، وبالتالى يصيبه القلق.

وغنى عن البيان أن الإدارة على أى مستوى فى حاجة ماسة للمعلومات القادمة من أسفل، لأن الإفتقار لهذه المعلومات سيعزلها عما يدور فى نطاق مسئولياتها، وسيجعلها عاجزة عن اتخاذ أى قرار تستوجبه الظروف التى لاتعلم بها، أو التعديل فى قرار تبين لمنفذيه أنه خاطئ ولكنهم لايجرؤون على اخبار الإدارة بذلك، أو العمل على حل المشكلات الإنسانية فى الجماعة والتى لاتدرى عنها شيئا، أو الإلمام بمصادر الإشياء الأساسية لدى الافراد والتى تحد من إنتاجيتهم.

لذلك فإن الإدارة تستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الإتصال من أسفل إلى أعلى من بينها نظام الشكاوى أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات أو الإستشارات ... إلخ وفيما يلى عرض لثلاثة من الاساليب الاخرى.

١ - سياسة الباب المفترح، وتلك جذابة من الناحية النظرية ولكنها ليست دائماً عملية. فعلى الرغم من أن الباب مفتوح ماديا، فإن المعوقات السيكولوجية والاجتماعية تجعل الموظفين يترددون فى دخوله فالموظف يخشى أن يؤدى تحدثه الى المدير الى كشف نواحى الضعف فيه شخصيا، أو كشف جهله بمعلومات معروفة، أو إغضاب المدير. فالباب المفتوح يكون أكثر فعالية اذا خرج منه المدير للقاء الموظفين مما لو ترك مفتوحا فى انتظار دخول الموظفين منه كما أن الباب المفتوح قد يكون قناعا لإخفاء تردد المدير فى الاتصال بالافراد خارجه"فالباب المفتوح" شعار لإخفاء العقل المقفل - كما قال احد المديرين. على أنه إنصافا للقول يجب أن نقرر أن سياسة الباب المفتوح قد تنجح اذا كان لدى المدير داخله عقل متفتح، وكان الموظفين يشعرون بالحرية النفسية لأن يدخلوه فى أى وقت.

٢ - المشاركة فى النشاط الاجتماعي، فعادة ماتكون الحفلات والرحلات غير الرسمية فرصة لنقل المعلومات من أسفل إلى أعلى فى جو يشجع على ذلك، وعادة مايكون هذا الاتصال غير الرسمى أكثر فعالية من الاتصال الرسمى.

٣ - تشجيع خطابات الموظفين، إذ يعتقد بعض المديرين أن تلك الخطابات تمثل طريقة للإتصال الشخصى المباشر بين الموظف والمدير، لذلك تخصص صفحة للرد على أسئلة القراء فى مجلة المصنع مثلا.

الفصل الخامس عشر

نظام مقترح
لاختيار القيادات
حالة عملية

الفصل الخامس عشر

نظام مقترح لاختيار القيادات - حالة عملية *

١ - مشكلة نقص القيادات

١/١ - أبعاد ومظاهر المشكلة

يلاحظ المهتمون بحاضر ومستقبل الدولة أن هناك أوجه قصور متعددة في الجهاز الأداري الحكومي عن مواكبة تطلعات الحكومة والمواطنين إلي مستوي متحضر من الخدمات الحكومية وفاعلية الأداء .

يرجع بعض هذا القصور الي الفقر الواضح في كفاءة بعض القيادات في مواقع مختلفة سواء بسبب ضعف القدرة الشخصية علي القيادة الفعالة ، أو بسبب غياب الأعداد السليم لهذه القيادات وعدم تدريبها علي الأساليب الحديثة لأداء مهامها في مواقعها القيادية .

تزداد المشكلة صعوبة بسبب عدم توافر مصدر خصب للقيادات البديلة في حالة الرغبة في الإحلال ، أو علي الأقل عدم توافر المعلومات الموضوعية عن القيادات الشابة والتي تيسر الإنتقاء من بينها لشغل المراكز القيادية . وحتي إذا توافرت المعلومات فانها في الغالب تستند إلي المعرفة الشخصية أو التخمين ولا تستند إلي نظام دقيق لمتابعة أداء الكوادر الوطنية وقياسه للكشف عن القيادات الواعدة ، حتي يمكن الإستفادة منها عند الضرورة .

يضاف إلي ذلك نادرا ما يتم تنظيم برامج إعداد أو تدريب مناسب للقيادات التي يتم اختيارها لشغل مراكز قيادية ، والنتيجة أنها إذ تتولي عملها تجتهد لتجيد ، دون إعداد علمي وعملي سليمين وإجتهادها قد يجانبه الصواب ، كما قد ينتج الأخطاء التي كان من الممكن تجنبها إذا تم الإعداد والتدريب السليمين قبل ولدي تولي العمل القيادي .

ومحصلة كل ذلك أن السلطة العليا في البلاد تواجه صعوبة كبيرة في

* مشروع تقدم به المؤلف إلى سمو الأمير بإحدى دول الخليج العربية عام ١٩٨٩.

سعيها لرفع كفاءة الأجهزة الادارية بسبب الإفتقار إلي القيادات المؤهلة والمدربة ، وعدم العناية بإعداد ودعم مثل هذه القيادات طبقا لنظم الإعداد الحديثة .

١/٢- كيف نواجة المشكلة ؟

يمكن مواجهة المشكلة بشكل جذري من خلال* :-

١/٢/١ - تنظيم برنامج قومي لإعداد القيادات الادارية العليا بأسلوب ومقومات عصرية .

٢/٢/١ - تغذية هذا البرنامج بالعناصر الوطنية الواعدة التي يتم الكشف عنها واستقطابها بنظام دقيق للمتابعة والرصد .

٣/٢/١ - تنظيم إختيار وتعيين القيادات بالإستفادة من ناتج البرنامج القومي لإعداد القيادات .

٤/٢/١ - متابعة وتقييم القيادات الأدارية العاملة بالفعل من أجل ترشيد وتوجيه أدائها.

- هذا ونوضح في الصفحات التالية النظام المتكامل المقترح تنفيذه لتحقيق هذه الأغراض .

٢-: أهداف المشروع القومي لإعداد القيادات العليا

يستهدف هذا المشروع مايلي :

١/٢- الكشف عن العناصر الوطنية الواعدة ، ورصدها ومتابعتها ، وإتاحة الفرصة لها .

٢/٢ - توفير القيادات العليا اللازمة لشغل مراكز المسئولية في الإدارات والهيئات المختلفة بشكل مخطط ومنظم ، مع عدم التضحية بإعتبارات المرونة عند اللزوم .

* إهتمت مصر بهذا الموضوع، وسنت له القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية والقيادية فى الجهاز الإدارى للدولة والقطاع العام. ونص هذا القانون موجود بملاحق الكتاب.

٣/٢- الإعداد المسبق للقيادات العليا لتأهيلها لتولي مسئولياتها بفاعلية مع إستمرار تنميتها بعد ذلك .

٤/٢ - الإختيار الموضوعي للقيادات علي أساس الجدارة ، مع تطبيق إختبارات الصلاحية المؤسسة علي مباديء علمية سليمة .

٥/٢- المتابعة المستمرة للقيادات أثناء الخدمة ، وتوفير المعلومات المنظمة والدقيقة للسلطة العليا لإتخاذ القرارات المناسبة .

٦/٢ - إقامة مصدر جاهز للقيادات والعناصر الواعدة بمعلومات دقيقة ومنظمة ، ويمكن الإنتقاء منه عند الحاجة على أسس وبمعايير موضوعية .

٣ - الأركان والمقومات الأساسية للمشروع

١/٣ - الإفتراضات الأساسية:

١/١/٣ - يفترض أن السلطة العليا في الدولة تستهدف رفع كفاءة الأجهزة الأدارية باعتبار تلك القيادات هي مفاتيح تشغيل جهاز الدولة .

٢/١/٣ - يفترض أن الحرص علي الموارد البشرية المحدودة بالدولة والعناية بالتوظيف الأمثل لها مبدأ أساسي في كل قرار أوسياسة تتبناها الدولة ، وبالتالي فإن تعهد العناصر الواعدة بالرعاية والإعداد هدف قومي بالدرجة الأولي .

٣/١/٣ - يفترض أن القائد الفعال يصنع ولا يولد ، وأن المواهب الطبيعية يمكن صقلها وتنميتها ، ولكن غياب الإعداد والتأهيل يقلل فرصُ النجاح في الإدارة .

٤/١/٣ - يفترض أن العدالة والحياد والموضوعية هي الأسس الثلاثة التي تضمن كفاءة الإختيار ، وكفاءة الأداء ، وهي بالتالي محاور ثلاثة رئيسية في فلسفة المشروع .

٣/١/٥ - يفترض أن الأسلوب العلمي في القياس هو المدخل الوحيد الممكن لتحقيق النتائج المرجوة ، وبالتالي تم تصميم كل عمليات المشروع بما يؤكد دقة القياس والإبتعاد عن التخمين .

٣/١/٦ - يفترض أن تجارب الدول الأخري والأكثر تقدما علي وجه الخصوص يمكن أن تمدنا بزاد خصب من الدروس ، بشرط عدم الإنسياق الأعمي وراءها حال عدم تلاؤمها مع البيئة الخاصة بالدولة .

٣/١/٧- يفترض أن التطبيق العملي هو المحك الحقيقي لفاعلية المشروع ، وتحديد مجالات التحسين الممكنة ، ويسلم بالتالي بالحاجة المستمرة إلي المراجعة والتقيم والتطوير في ضوء نتائج التطبيق .

٣/٢ - المكونات الرئيسية للمشروع :

يتكون المشروع من ٣ أجزاء رئيسية :-

* البرنامج القومي لإعداد القيادات العليا .
* نظام إختيار وتعيين القيادات العليا .
* نظام المتابعة والمعلومات .

وسوف نقوم في الصفحات التالية بشرح كل من هذه المكونات الرئيسية .

٤ - *البرنامج القومي لإعداد القيادات العليا:*

٤/١ - أهداف البرنامج :

٤/١/١ - اعداد العناصر الوطنية الواعدة لتولي مراكز القيادة الإدارية العليا بكفاءة .

٤/١/٢ - تدريب هذه العناصر علي تطبيق الأساليب والطرق العلمية الحديثة في الأدارة .

٤/٢ - المتدربون:

٤/٢/١ - فئات المتدربين .

٤/٢/١/١ - هذا البرنامج موجه أساسا إلي العناصر الوطنية الواعدة والمترقب توليها لمراكز قيادية عليا ويفضل أن يكون الدارس من بين الممارسين للعمل لمدة لا تقل عن ٨ سنوات ، وفي فئة السن من ٣٠- ٤٥عاما ، والحاصلين علي مؤهل عال .

٤/٢/١/٢ - يجوز تخصيص بعض المقاعد في كل دورة لمن يشغلون بالفعل مراكز قيادية عليا ، بغرض رفع كفاءتهم .

٤/٢/٢ - مصادر ترشيح المتدربين :

٤/٢/٢/١ - ترشيحات الجهات المختلفة بعد تدريب الرئاسات علي أسلوب الترشيح وتعريفهم بأهداف البرنامج ، ليتم الترشيح علي أسس سليمة بقدر الإمكان .

٤/٢/٢/٢ - يمكن من خلال تحليل الإنجازات البارزة في القطاعات المختلفة وممارستها في مواجهة الفرص والمشكلات ، يمكن التعرف علي العناصر الواعدة ذات الأدوار البارزة ، وبالتالي تتم دعوتها للإلتحاق بالبرنامج.

٤/٢/٢/٣ - يمكن كذلك دعوة المتفوقين من خريجي مراكز التعليم والتدريب القائمة والذين يرون في أنفسهم الجدارة ، يمكن دعوتهم للتقدم للإلتحاق بالبرنامج.

٤/٢/٣- إختيار المرشحين

يطبق نظام موضوعى وعلمي لإختبار وتقييم المرشحين علي أن يشمل الاختبار والتقييم ما يلى :

٤/٢/٣/١- القدرات الشخصية: لقياس مدي توافر الحد الأدني من متطلبات القيادة الفعالة.

٤/٢/٣/٢- الجوانب المعرفية: لقياس مدي الإلمام بالأمور الأساسية المتعلقة بالوظيفة العامة.

٤/٢/٣/٣- التوجهات والمهارات: لقياس مدي التوافق مع إحتياجات وظائف الإدارة العليا .

ويستخدم في هذا الاختبار الانظمة العلمية الموضوعية، ويسمح لمن يجتازه بالإلتحاق بالبرنامج، أما من لايجتاز الأختبار فيسمح له بمعارة التقدم مستقبلا إذا رغب فى ذلك.

٤/٣- مجالات التدريب في البرنامج

تغطي مجالات التدريب فى البرنامج أرضية عريضة من المفاهيم والأساليب والمعلومات وأدوات التحليل علي النحو التالى :-

٤/٣/١- موضوعات أساسية

النظام السياسى والإقتصادى للدولة- ملامح ومشكلات المجتمع المفاهيم الإقتصادية الاساسية- الإطار القانوني لعمل المدير - المنهج العلمي في التحليل وحل المشكلات - عمليات الإبتكار والتفكير الإبداعى .

٤/٣/٢- موضوعات إدارية

الإطار العام للعملية الإدارية- التخطيط ورسم السياسات وتحليل الشبكات- التطوير التنظيمى وتصميم نظم العمل- تبسيط إجراءات تقديم الخدمات - تحليل الواجبات ووصف الوظائف - أساليب القيادة الإدارية- نظم الإتصالات والمعلومات - نظم الحوافز- الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء- تنظيم الأداء- تنظيم العمل المكتبي- إتخاذ القرارات وحل المشكلات .

٤/٣/٣- موضوعات سلوكية وتحليلية

نظريات العلاقات الانسانية- التعامل مع الرؤساء والمرؤسين والزملاء-

مفهوم خدمة المواطن- العلوم السلوكية لخدمة المدير- إدارة التغيير - التفاوض- الاساليب الكمية(أساسيات)في إتخاذ القرارات.

٤/٣/٤- موضوعات فنية

يقسم المتدربون في هذا الجزء إلى عدة مجموعات حسب الميول الشخصية ومجالات العمل الحالية والمرتقية، حيث يركزتدريب كل مجموعة علي مجال فنى معين مثل: هندسة الانتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية- التحليل المالى وترشيد التكاليف- الشئون العامة وشئون الموظفين -...الخ.

٤/٤- نظام وأسلوب التدريب

* ينفذ البرنامج بأسلوب التفرغ الكامل .

* يتم التدريب بإستخدام الأساليب الحديثة التي تعتمد علي تهيئة الفرصة لأكبر درجة من مشاركة المتدربين، وتشجيع المتدرب علي التنمية الذاتية، مع إتاحة المجال لإبراز وتأكيد الفروق الفردية من خلال المنافسة والمسابقة المستمرة فيما بين المتدربين.

* **أهم الاساليب التدريبية المستخدمة هي :**

٤/٤/١- المحاضرات والندوات.

٤/٤/٢- التمارين العملية ودراسة الحالات .

٤/٤/٣- تمثيل الأدوار والمباريات.

٤/٤/٤- الزيارات والمشروعات التطبيقية.

٤/٤/٥- البحوث الميدانية.

* يقوم كل متدرب أثناء البرنامج بإعداد دراسة ميدانية عن إحدي المشكلات أوالفرص في الدولة من واقع الممارسة التطبيقية، مع إقتراح التوصيات

المناسبة ، ويكون التقييم علي أساس المنهجية والجهد المبذول والفائدة العلمية أوالمردود التطبيقي للتوصيات.

٤/٥ المادة التدريبية

٤/٥/١ يتم تجهيز ملف تدريبى كامل لكل متدرب في بداية الدورة متضمنا جميع المواد العلمية المتعلقة بموضوعات البرنامج، وتعتبر هذه المادة العلمية مادة خلفية أساسية للدارس يفضل الاطلاع عليها مقدما بالنسبة لكل موضوع قبل الجلسة التدريبية.

٤/٥/٢ يتم أثناء الجلسات التدريبية توزيع المواد التدريبية المكملة من تمارين وحالات وإختبارات وأوراق إضافية ...لخ.

٤/٥/٣ يتم إعداد المادة العملية بمراعاة أولا الاحتياجات المحلية والظروف البيئية بالدولة وثانيا عرض وتبسيط أحدث الأساليب والأدوات والمفاهيم العلمية بشكل عملي قابل للتطبيق

٤/٥/٤- يتم إستخدام اللغة العربية أساسا ، إلا في حالات الضرورة فنستخدم اللغة الانجليزية

٤/٦- الهيئة التدريبية

٤/٦/١ يتولي تصميم والأشراف علي تنفيذ البرنامج وإدارة جلساته التدريبية هيئة تدريبية بمستوي عال من بين متخصصين سواء محترفي التدريب ، أوالقيادات الإدارية المشهود لها بالنجاح بنقل خبرتهم الي المتدربين في ندوات خاصة.

٤/٦/٢ كل جلسة تدريبية يتواجد فيها مدربان علي الاقل لتحقيق أقصي درجة من الفاعلية .

٤/٧- إجتياز البرنامج

يكون إجتياز البرنامج بناء علي توزيع درجات النجاح كما يلي :

٤/٧/١- إمتحان تحريري ٤٠٪

٤/٧/٢- إعداد بحث ٢٠٪

٤/٧/٣- مناقشة البحث والإشتراك الفعال في الجلسات التدريبية ٢٠٪

٤/٧/٤- الإنضباط والجدية ٢٠٪

المجموع ١٠٠٪

٤/٨- توقيت ومدة البرنامج

٤/٨/١ - البرنامج صباحي ٩-٢ يوميا.

٤/ ٨/٢- تعقد جلساته ٥ أيام في الاسبوع .

٤/٨/٣- المدة الاجمالية للبرنامج ٤ شهور.

٤/٨/٤- يعقد البرنامج مرتين سنويا .

٤/٩- الخريجون

إذا إجتاز المتدرب البرنامج بنجاح انتقل الي القائمة القومية لمرشحي شغل المراكز الادارية العليا ، حيث يمكن إختياره لدي الحاجة الي شغل وظيفة إدارية عليا

٥ - نظام إختيار وتعيين القيادات العيا

٥/١ - المبادئ الحاكمة لأنظمة الاختيار المتطور

يمكن من دراسة وتحليل تجارب الدول الاخرى أن نستخلص عددا من المبادئ الاساسية التي يجب أن تحكم عمليات إختيار القيادات العليا :-

٥/١/١- الجدارة هي الاساس في المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف العليا وتوضع ضوابط ومقاييس وإختبارات لقياس الجدارة .

٥/١/٢ - التسابق والتنافس علي تولي الوظائف القيادية معمول به علي نطاق واسع في كل الدول المتقدمة.

٥/١/٣ - يجوز التعيين في الوظائف العليا من بين الاشخاص الصالحين من خارج الجهة المطلوب التعيين فيها .

٥/١/٤ - يعتبر إختيار القائد الاداري بمثابة اعادة تعيين له ، ويجوز إعتبار هذا التعيين مؤقتاً بفترة ٣أو ٤ سنوات تتجد أولاتجدد حسب مستوي الاداء.

٥/١/٥- هناك وظائف قيادية حساسة لايجوز شغلها إلا من بين خريجي البرنامج القومي لاعداد القيادات العليا .

٥/١/٦- هناك إنفصال في التسلسل في المناصب القيادية والترقي في الوظائف التخصصية ، وبالتالي فمن لاتتوفر فيه القدرات القيادية تتم ترقيته في التسلسل التخصصي دون تولي مناصب قيادية لاتناسب قدراته من جهة، ودون الإضرار به ماديا من جهة أخرى، ولإتاحة الفرصة للإستفادة من قدرته التخصصية من جهة ثالثة.

وبعد استعراض هذه المبادئ نعطي أدناه ملامح النظام المقترح للإستفادة من خريجي البرنامج لاعداد القيادات العليا في شغل المراكز الادارية العليا.

٥ / ٢- النظام المقترح لشغل المواقع القيادية

يصبح من يجتاز البرنامج الوطنى لإعداد القيادات العليا بنجاح مرشحا تلقائيا للتعيين في الوظائف العليا.حين تنشأ الحاجة لشغل إحدى هذه الوظائف، علي أن يراعى مايلى :-

٥/٢/١- تتم عملية تغذية القائمة القومية لمرشحي شغل الوظائف العليا بصفة مستمرة، ومستقلة عن مدى الحاجة لشغل وظيفة أوأخري، وإنما تكون القائمة جاهزة للإستخدام في أى وقت حين تنشأ الحاجة إلى ذلك.

٢/٢/٥ - يتم تصنيف القيادات المرتقبة بهذه القائمة علي أكثر من بعد تبعا للحاجة، فمثلا:

- يمكن التصنيف حسب مجال النشاط الممكن العمل فيه.
- يمكن التصنيف حسب الصفات الشخصية (الإبتكاريون-الأكثر نشاطاً- الأكثر نزاهة- الأكثر جرأة..الخ)
- يمكن التصنيف حسب الجدارة(أ،ب،. . .الخ).
- أوغير ذلك.

وغني عن البيان أن هذا التصنيف يجب أن يكون متداخلا وهذا ممكن بإستخدام الحاسب الآلى فى عملية التصنيف.

٣/٢/٥ - يجب أن تكون بيانات القادة المرتقبين ديناميكية بمعنى وجوب تحديثها حسب تغير حالة الشخص.

٤/٢/٥ - تعتبر هذه القائمة هي المصدر الأساسي للقيادات الادارية العليا المستجدة في المستقبل.

٥/٢/٥ - يتولي الترشيح من هذه القائمة لجنة ثلاثية تعينها السلطة العليا فى ضوء التوجيهات الصادرة فى هذا الشأن.

٦/٢/٥ - يتم التعيين من بين المرشحين بقرار من السلطة العليا بعد أخذ رأي الوزير المختص.

٧/٢/٥ - يصمم نظام مرن لتدريب القائد الاداري تدريبا خاصا لدي تسلمه لعمله الجديد، ويكون ذلك لمدة أسبوعين أوثلاثة أسابيع ، ويختلف نوع ومضمون وأسلوب التدريب من حالة الي أخرى، ولكن هدفه هو تهيئة القائد الاداري لتولي عمله الجديد بشكل منظم وفعال.

٦- نظام المتابعة والمعلومات

٦/١- تتم متابعة الادارات والأجهزة والخريجين والممارسات الادارية فى المواقع المختلفة لرصد العناصر الوطنية المتميزة وإستقطابها للإنخراط فى البرنامج.

٦/٢- تتم متابعة القادة الإداريين الحاليين والقادة الاداريين الجدد بنظام دقيق لقياس مستوي الاداء والتعرف علي مجالات المساعدة التدريبية لهم عند اللزوم لتقديمها فى أسرع وقت.

٦/٣- يتم تنظيم بنك معلومات متكامل من القيادات الادراية المرتقبة والعاملة بشكل منظم وجاهز لخدمة صانع القرار عند اللزوم.

٦/٤- تقديم خدمات التنمية الادارية عن بعد الي كافة القيادات الادارية العليا من أجل مساعدتهم علي التنمية الذاتية.

٧ - المردود المتوقع للمشروع

إن تطبيق هذا المشروع يمكن أن يحقق خلال فترة قصيرة (قد لاتجاوز العامين) مايلى:-

٧/١- رصد وإعداد مجموعة من القيادات الادارية الفعالة التي تستطيع تولي مراكز المسئولية في المواقع المختلفة حسب مقتضيات المصلحة العامة.

٧/٢- توفير بدائل متعددة أمام صانع القرار لدي التفكير في شغل وظيفة قيادية، مع ضمان فرصة كبيرة لسلامة القرار.

٧/٣- توفير معلومات موضوعية وأساس موضوعي لترشيد عمليات الاختيار بما يحقق المصلحة العامة.

٧/٤- توفير نظام فعال لاعداد القيادات ورفع كفاءة القيادات الحالية بما يؤدي الي إرتفاع كفاءة الجهاز الإدارى للدولة.

٧/٥- إشاعة جو من الموضوعية والمنافسة فيما بين أعضاء مستوي الإدارة العليا لمزيد من العطاء وتحسين الأداء.

٨- خطوات التنفيذ

٨/١- في حالة الموافقة علي المشروع يلزم:

* صدور التكليف ببدء التنفيذ.

* توفير المتطلبات المادية والمكتبية.

٨/٢- يمكن أن تفتتح أول دورة للبرنامج في غضون شهور فقط من صدور التكليف ببدء التنفيذ، وهي الفترة اللازمة لحصر المتدربين وإختبارهم، وإعداد المادة العلمية ، وعمل الترتيبات التنفيذية.

الباب الخامس

قضية الرقابة فى الدول النامية
(المشكلة والحل)

* الفصل السادس عشر : تحديد مشكلة الرقابة.

* الفصل السابع عشر : طبيعة وخصائص وظيفة الرقابة

* الفصل الثامن عشر : انواع ومجالات الرقابة.

* الفصل التاسع عشر : المعايير الرقابية.

* الفصل العشرون : قياس الأداء.

* الفصل الحادى والعشرون : تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات.

الفصل السادس عشر

تحديد مشكلة الرقابة

الفصل السادس عشر
تحديد مشكلة الرقابة

مقدمة:

تزداد أهمية الرقابة فى الدول النامية بشكل خاص حيث يزداد الإعتماد على الرقابة الخارجية بدرجة كبيرة بالمقارنة بالرقابة الذاتية على الأداء ومع ذلك فإن هذا الإهتمام قد يؤدى إلى ضعف فعالية الرقابة فى النهاية، ونستعرض فى الصفحات التالية أهم مظاهر القصور فى الرقابة بالدول النامية.

١ - عدم وضوح الهدف:

الأصل فى الرقابة أنها وظيفة إدارية تتعلق بالتأكد من أن ما وضع من خطط قد تم تنفيذه، وإذا كانت هناك عقبات أو صعوبات يتم التصدى لها سواء بإزالة العقبات أو بتعديل الخطط إذا كان هذا التعديل ضرورياً، غير أن هذه الطبيعة البناءة للعملية الرقابية تكون فى العادة غير واضحة فى الدول النامية، وبالتالى تنزلق جهات الرقابة إلى السعى وراء تصيد الأخطاء أو التشهير أو الإبتزاز، فى حين أن الأصل فى العملية هو تصحيح الخطأ وليس التشهير به أو الإبتزاز على أساسه.

ونتيجة لهذا الإنحراف فى الهدف نجد جهات الرقابة تنزلق إلى أساليب بوليسية تجسسية فى عمليات الرقابة، مما يفقد الثقة بين الأطراف المختلفة، ويؤدى فى النهاية إلى عدم وضوح الرؤية والأسانيد التى تتخذ بناء عليها قرارات تعيين أو عزل الأفراد.

٢- غياب الموضوعية:

حيث نلاحظ فى الدول النامية الإفتقار إلى الموضوعية سواء فى تقرير مؤشرات الرقابة أو فى تطبيق تلك المؤشرات. وتتخذ الأمور إما الطابع الشخصى

وإما الطابع الشكلى. ويصبح استيفاء النواحى الشكلية أهم من جوهر الموضوعات، وربما أهم من تحقق الأهداف كما يصبح الحكم على الأشخاص وكفاءتهم فى إنجاز الأعمال متأثراً أيضاً بإعتبارات غير موضوعية خصوصاً فى ظل غياب المعايير الدقيقة للحكم على الأداء.

٣- غياب وعدم دقة معايير الأداء

ونتيجة لإنخفاض كفاءة عملية التخطيط من الأصل فلا تكون هناك معايير واضحة ومحددة للأداء لأنه لاتكون هناك أهداف قاطعة ومحددة مطلوب إنجازها، والنتيجة الحتمية لذلك أن الحكم على كفاءة الأداء يصبح مسألة خاضعة للإجتهاد الشخصى والأذواق النسبية التى تحدد أهمية الأمور طبقاً للرؤية الشخصية وإذا وجدت آية معايير للآداء فإن تلك المعايير تكون غير دقيقة وغير محددة.

٤- أخطاء القياس:

وهذا القصور يتعلق بغياب الأنظمة الدقيقة لمتابعة الأداء، وقياس مدى التقدم المحقق فى الأعمال، وبالتالى يكون القياس غير دقيق بالضرورة، ويضعف الإحساس بأهمية القياس الدقيق، ثم يضعف بالتالى الإحساس بأهمية جودة الأداء من الأصل.

ولتغطية ضعف القدرة على القياس الدقيق للأداء يتم إعداد التقارير عن الأداء بطريقة غير سليمة، وتعطى الأرقام بطريقة غير دقيقة، وربما "تزيف" البيانات لمجرد استيفاء الشكل- دون الإهتمام بتحقق المضمون الفعلى لمتابعة الأداء.

٥- التراخى فى التصحيح:

وتلك مشكلة كبرى فى الدول النامية، إذ تسود روح التراخى وأحياناً

اللامبالاه بشأن تصحيح مسار الأمور أو التأكد من تحقيق الأهداف بل الأخطر من ذلك أن ثبوت التقصير على كبار القيادات لايعنى بالضرورة توقيع الجزاء عليهم، وإنما تسود روح التسيب وعدم المحاسبة وإما أن ينقل الشخص إلى وظيفة أخرى أو يرقى إلى وظيفة أعلا من حيث الشكل فقط، أو ربما يعين سفيراً أو مستشاراً، أو ما إلى ذلك، وهو مايفقد عملية الرقابة جزءاً كبيراً من قيمتها، ويفقد القائمين على الرقابة الإحساس بجدوى أعمالهم.

٦- تعدد أجهزة الرقابة:

ومع تعاظم الإهتمام بالجوانب الشكلية فى الرقابة، وتعاظم الطابع السرى والتجسسى للرقابة فى الدول النامية، تجد الميل إلى تعدد أجهزة الرقابة دون إنجاز حقيقى لأهداف الرقابة من الناحية العلمية والعملية.

والعلاج؟

هو أن يتم الفصل التام بين الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية من حيث الهدف والأساليب والوسائل، ثم تدرس أوجه القصور المختلفة السابق ذكرها، وتطبق الأسس العلمية للرقابة على النحو الذى سنفصله فى الفصول القادمة.

الفصل السابع عشر

طبيعة وخصائص وظيفة الرقابة

الفصل السابع عشر

طبيعة وخصائص الرقابة *

الرقابة Control هى الوظيفة الادارية الرابعة التى ينبغى على المدير فى أى مستوى إدارى أن يؤديها ، حتى يمكن أن يحقق المشروع اهدافه التى أنشيء من أجلها.

والهدف الذى تسعى اليه الرقابة هو التأكد من أنه قد تم تنفيذ الأعمال بالطريقة التى سبق تحديدها أو بالطريقة الكفيلة بتوصيل المشروع الى أهدافه، والمدير اذا يراقب يكون بحاجة الى وسيلة ما تمكنه من التفرقة بين الاداء المرضى والاداء غير المرضى، وتلك الوسيلة هى معايير الأداء Performance Standards وهو يجب أن يكون على علم بما يجري فى مواقع التنفيذ وهو ليعرف ذلك اما أن يقوم بالملاحظة الشخصية واما أن يعتمد على التقارير التى ترفع اليه من مواقع التنفيذ وكلا الحالتين يفترض اتمام عملية قياس الأداMeasuring Performance، وبعد أن يحاط علما بما يجري فى مواقع التنفيذ فأنه يحتاج الى تقييم الأداء والنتائج المحققة Performance Evaluation فاذا وجد أن الأداء غير مرض فهو يتخذ التصرفات الكفيلة بتصحيح الأداء Performance Corection

تلك هى الخطوات الأربع التي تمر بها عملية الرقابة: تحديد المعايير، قياس الأداء، تقييم الأداء ، تصحيح الأداء . وسوف نتناول تلك العناصر الأربعة بالبحث فيما يلى.

ا - وضع معايير الأداء

أن المشكلة الرئسية فى الرقابة هى كيفية التمييز بين العمل المرضى والعمل غير المرضى أو بين الأداء السليم والاداء غير السليم ، ووسيلة هذا التمييز هى المعايير. وبالتالى فا لمطلب الأساسى فى أى معيار هو قدرته على اختبار وتقييم الاداء ، وحيث أن المدير يطلب منه أن يراقب العمل فى كل المستويات أدناه والذى قد يكون تنفيذه يتم على بعد آلاف الأميال منه، فانه يتحتم عليه أن يكون قادرا على اختبار جودة وكمية الأداء دون أن يكون فى مواقع التنفيذ ، ومعايير الأداء هى التى تعطى له هذه القدرة.

* ستكون معالجتنا لموضوع الرقابة هنا مختصرة نسبياً حيث أن المؤلف يتناول الموضوع بشئ من التفصيل فى الفصول القادمة.

والحقيقة أن معايير الأداء هذه مسألة نفسية بقدر ماهى تكنولوجية، فاذا تمكن المدير من أن يضع معايير مفهومة ومقبولة من أولئك الذين سيقيم عملهم ، فبوسعه أن لايضيع الكثير من وقته فى متابعة النتائج التى تطابق المعايير ويركز جهده حول الانحرافات عن هذه المعايير، ويشترط فى المعايير أيضا أن تنصرف الى أساليب الفعل بجانب تعلقها بنتائج العمل ، وذلك لأن الاساليب السليمة للعمل هى وحدها التى تضمن فى الأجل الطويل الحصول على النتائج المرغوبة وهذه هى فكرة الجودة الشاملة.

اهمية المعايير:

بالاضافة الى الوظيفة الاساسية للمعايير وهى تقييم الأداء واختباره فانها تحقق أهدافا أخرى هامة مثل :

- جعل الرقابة الذاتية ممكنة . فمعايير الأداء تمكن المدير من الحكم بنفسه على كفاءة ادائه، فهو يستطيع أن يراقب تقدمه فى العمل ويقارنه بمعايير الأداء المفروض تحقيقها، وبالتالى يكتشف نقط الضعف فى عمله ويعرف الاخطاء فور وقوعها وبالتالى يمكنه تصحيحها قبل اتمام الاعمال ورفع التقارير عنها ، وهذا النوع من الرقابة الذاتية يحقق رضاء أكبر للفرد بالمقارنة بالرقابة التى يمارسها عليه أشخاص آخرون .
- تكون أساسا للتقارير الفعالة . فمعايير الأداء تشير بدقة الى الامور التى يجب أن تركز التقارير عليها، وبالتالى تستأصل الكثير من البيانات والتفاصيل الجانبية غير الهامة من التقارير .
- تسهيل تنمية المديرين لانفسهم، فالمدير لايستطيع أن ينمى نفسه مالم يعلم ماهى الجوانب التى يتسم بالضعف فيها، ومعايير الاداء ستمكنه من معرفة هذه الجوانب بنفسه ، وبالتالى يركز جهوده فى محاولة تحسين ادائه فيها وهذا من شأنه أيضا أن يقلل من تدخل رئيسه فى الامر حيث يتولى الشخص بنفسه محاوله تصحيح الانحراف.

زيادة فعالية المعايير:

أن وضع المعايير يمكن أن يكون عملا مهماً يسهم بوضوح فى تقدم المشروع

ويمكن أن يكون مضيعة للوقت بل يمكن أن يكون معوقا للتقدم ولضمان فعالية المعايير يجب مراعاة أمور ثلاثة هي :

- أخذ العوامل السيكولوجية فى الاعتبار، فالعوامل النفسية لا تقل أهمية عن الاعتبارات الميكانيكية فى تحديد المعيار ، بمعنى أن المعيار يجب أن يصمم بحيث يبرز الأداء المتفوق والاشخاص المتفوقين، فالفرد لا يحتاج فقط لأن يعرف ماحققه من نتائج لأنه اذا فشل فى تحقيق المعيار غالبا مايجد لنفسه المبررات التى تفسر ذلك ، أما اذا تجاوزه فانه يريد أن يعرف كل الناس بذلك وهذه الحاجة النفسية لا يجب اهمالها فى أى نظام للمعايير فالملاحظ أن القليل من الناس يستمد دافعه على العمل من داخله فقط بينما نجد أن الغالبية العظمى تستمده من اعتراف الاشخاص الاخرين بتفوق الفرد واعجابهم به.

- الموازنة بين حاجة الفرد وحاجة الجماعة. فالافراد يعملون لتحقيق مزايا شخصية ، ولكن اذا صممت المعايير بحيث تميز فقط التحقيق الشخصى فأن الفرد سيميل الى التركيز كلية على الجزء الخاص به من عمل الجماعة غالبا الى الحد الذى قد يضر بالجهد العام ، ولذلك يجب أن تصمم المعايير بحيث تظهر تفوق اداء الفرد حتى ولو كان أداء الجماعة سيئا وبحيث تكافىء الأداء الجماعى أيضا اذا كان متفوقا.

- وضع معايير للأساليب والنتائج معا، فصحيح أن النتائج الجيدة تميل الى أن تترتب على أساليب جيدة الا أننا يجب أن نعرف ما اذا كانت الأساليب سيئه فى أى وقت، وتميل المعايير المألوفة الى التركيز فقط على النتائج دون الأساليب والوسائل وهذا ميل في غير محله تعالجه المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

- مشاركة المنفذين فى وضع المعايير . فقد تكون المعايير ممتازة من الناحية الفنية ولكنها عديمة الفائدة تماما لأن الأفراد لا يقبلونها أو لا يفهمونها ومشاركتهم فى وضعها أصلا خطوة هامة نحو ضمان فهمهم وقبولهم لها.

الخطط هى أساس المعايير.

يتوقف التحديد المنطقى للمعايير الفعالة على إدراكنا لاستحالة معرفتنا اننا وصلنا الى غاية معينة بغير سبق تحديدنا لتلك الغاية فى البداية، اننا لانستطيع أن

نعرف ما إذا كنا قد إتبعنا الطريق السليم مالم نكن قد حددنا مقدما ماهو الطريق السليم ، وبالتالى فأن المعايير السليمة تنبثق تلقائيا من الخطط التى تم رسمها لتحقيق الاهداف، وكثير مايتعذر ذلك لأن العمل نفسه لم يخطط، واذا كان الامر كذلك فلا مناص من الانتظار حتى يتم تنفيذ العمل ثم نقوم بمراجعته لبحث ما اذا كان مرضيا، وبالتالى نفقد وظيفة من أهم وظائف المعايير، وهى تمكين الفرد من ممارسة الرقابة الذاتية على عمله أولا بأول اثناء أداء العمل وقبل الانتهاء منه وذلك بمقارنته بالمعايير المحددة باستمرار .

والخطط فى الواقع تحقق هدفا مزدوجا . فهى أولا تحدد الأعمال نفسها والطريقة الواجب تنفيذ الأعمال بها، وهى ثانيا تخدمنا كمرشد يقيس مدى التقدم فى انجاز الاعمال والاقتراب من تحقيق الاهداف لانها تكون أساس المعايير.

بعض أمثلة للمعايير:

- التكاليف المعيارية ، وهى تكاليف نمطية توضح ما يجب انفاقه على كل عمل من الأعمال.
- المؤشرات المالية ، مثل دوران رأس المال العامل ومعدل دوران المخزون وغيرها.
- الاجراءات والقواعد والسياسات التى ترشد العمل في قطاع من قطاعات المشروع.
- الموازنات التخطيطية، فالموازنات النقدية والعينية والمالية اداة للتخطيط وعندما تعتمد تصبح أداة للرقابة.
- طريقة بيرت PERT كأداة للتخطيط وكأداة للرقابة تساعد فى تحديد المسارات الحرجة وكمية الوقت الممكن تأخير بعض الأعمال فى حدوده، وبالتالى تفيد فى اعادة توزيع عناصر الانتاج بغرض الاسراع فى انجاز الأعمال .

٢- قياس الأداء

قبل أن نتمكن من الرقابة لابد أن نقوم بقياس مانريد مراقبته، والحقيقة أن حركة الادارة العلمية قد شغلت نفسها كلية طوال عشرات السنين الأولى من تاريخها بمحاولة تبسيط عملية القياس لعنصر العمل الانسانى، وحاولوا تحليله الى جزئيات

بقصد الرقابة عليه لرفع الكفاية، بينما يحق الان أن نتصور عملية القياس كجهد أوسع نطاقا من ذلك حيث تشمل قياس كل أنواع المدخلات والمخرجات فى العملية الانتاجية.

فالأفراد نريد قياس جهودهم جميعا سواء كانوا عمال أوفنيين مهرة أو غير مهرة، مهندسين أو اداريين ، مشترين أو بائعين، نريد أن نقيس هذه الجهود كلها سواء كانت يدوية أو ذهنية، وأيضا نريد قياس انتاجية الأموال وتدفقها وسيولتها ونواحى الاقتصاد أو الاسراف فيها، والى أى حد تتم الاستفادة بالاموال واستغلالها الاستغلال السليم وذلك لن يكون بغير القياس والى جانب ذلك نريد قياس المواد وتوافرها وامكانية تحويلها وأوجه الاسراف فى استخدامها وكميات العادم الناتجة من استخدامها والتلف الذي تتعرض له حتى نستطيع تحديد درجة الكفاية في الحصول عليها وتحويلها وبيعها. والمعدات أيضا نحتاج الى قياس طاقتها الانتاجية ودرجة استغلال تلك الطاقة، وانتاجيتها، والوقت الذى تستغرقه فى العمل وعمرها الانتاجى، ومعدلات استهلاكها... الخ. وذلك تمهيداً لعملية تقييم الأداء بالنسبة لها.

انواع المقاييس:

هناك ثلاثة أنواع اساسية من المقاييس:

- البيانات الاساسية التى تتعلق بالمعلومات المطلقة عن ظواهر معينة كالوقت الذى استغرقه العامل في أداء عمل معين أو عدد الدقائق التى ظلت الآلة فيها عاطلة، أو عدد الوحدات التى تم انتاجها من سلعة معينة ، أو التكاليف التى تتكلفها عملية معينة.

- المعدلات Ratios وهى تتضمن مقارنة عنصر أو عدة عناصر من البيانات الاساسية بعنصر أو عدة عناصر كمعدل العمل المباشر للعمل غير المباشر (٢:١ أو ٢٠٠٪ مثلا) أو نسبة الأرباح الصافية الى رأس المال العامل (١٠٪ مثلا) أو معدل الغياب عن العمل (٣٪ مثلا).

- الاتجاهات Trends وتلك تقيس حركة البيانات الاساسية أو المعدلات من نقطة زمنية معينة الى نقطة أخرى ، كالقول بأن المبيعات تزايدت من مليون جنيه في سنة ١٩٦٥ الي ١ ١/٢ مليون جنية فى سنة ١٩٦٩ أى بمعدل قدره ٥٠٪ فى ٤

سنوات، أو ان معدل دوران الاستثمار ارتفع من ٣.٢ فى ١٩٦٥ الى ٤.١ فى سنة ١٩٦٩.

دقة المقاييس.

وكون القياس ضرورى ولاغنى عنه لا يناقض الحقيقة بأن القياس قد يكون خاطئا أو مضللا اذا أخذ بسطحية دون تعمق فى كيفية التوصل اليه والطريقة التى تم بها، والخطأ قد يكون غير مقصود وقد يكون مقصودا.

- والأخطاء غير المقصودة كثيرة مثل اخطاء الملاحظة كأن يخطىء الفرد فى حصر الوحدات المخزونة وتحديد عددها، وقد يكون الخطأ نتيجة الكسل فى اتباع الدقة فى القياس ، وقد يكون ناتجا من التأثر بالبيانات غير العادية الى حد نسيان جملة البيانات الاخرى، وقد يكون ناتجا من سوء طرق القياس أو من سوء فهم النظام ، أو قد يحدث الخطأ أثناء نقل البيانات أو تداولها من شخص لآخر بسبب عدم فعالية الاتصال.

ومثل هذه الأخطاء يمكن التغلب عليها أو الانقاص منها بأن تزداد العناية بتصميم طرق القياس ، وطرق الملاحظة وطرق رفع التقارير وتدريب القائمين على القياس التدريب السليم ..الخ.

- الأخطاء المقصودة . وتلك بالطبع أكثر خطورة حيث يعمد الفرد الى التزييف فى البيانات لأسباب مختلفة مثل تحسين الدخل الشخصى بتزيف عدد ساعات العمل الاضافية أو اخفاء سوء الاداء أو التغطية على الاخرين ، أو تحويل انتباه المدير عن أوضاع معينة، أو اعطاء المدير البيانات التى ستجعله راضيا.

والقضاء التام على مثل هذه الأخطاء المتعمدة من الصعب تحقيقه حيث تدفع اليه عوامل نفسية داخلية فى الأشخاص من الصعب تحديدها، ويجب أولا أن تقتنع الأفراد بأن القياس الدقيق السليم أمر يخدم المشروع ويخدمه فى نفس الوقت كى يمارسوا على أنفسهم نوعا من الرقابة الذاتية.

معايير اختيار المقاييس:

يجب على الادارة أن تختار مجموعة المقاييس التى تقيس بها الأداء والتى

تتلائم مع ظروف المشروع واحتياجاته وامكانياته، والتى لا تتمادى فى القياس وجمع المعلومات التى قد يثبت عدم فائدتها أو عدم قدرتها على مقارنة الأداء بالمعايير التى وضعت للأداء .

وهناك اعتبارات مختلفة يجب مراعتها فى اختيار المقاييس وهى :-

- التكلفة. فمن السهل جمع الكثير من البيانات عن الأداء لو كان المشروع مستعداً لتحمل تكاليف جمعها ، ولكن المهم هو الا تستخدم أى مقاييس الا اذا كان استخدامها اقتصاديا بمعنى أن يكون العائد من خدمتها للقرارات أكبر من تكلفة الحصول عليها.

- الفائدة المحتملة. وهذا يتعلق بالاعتبار السابق، اذ يجب أن تسأل الادارة نفسها عن الفائدة المنتظرة من قياس معين ، وأن تكون الاجابة تبرر استخدامه.

- درجة الحاجة الى تكرار القياس .

- امكانية استخدامه بالفعل وسرعة تنفيذه.

- سلامة الأساس الإحصائي الذي ينبني عليه .

- ملاءمته لنوع المعاير التي أنشأت الحاجة اليه .

التقارير :

والمدير بالطبع لايقوم بالقياس بنفسه دائما، بل الغالب أن يقوم أشخاص آخرون بهذه الوظيفة ثم يرفعون اليه نتائج القياس في شكل تقارير .

والتقارير هي وسيلة نقل المعلومات من حيث يتم الأداء الي المديرين المسئولين عن نتائج ذلك الأداء ، ويميل البعض الي اعتبار التقارير وظيفة محاسبية ولكن الحقيقة أنها وظيفة أساسية لكل مدير علي أي مستوي . واذا تم اعدادها الإعداد السليم فأنها تسهل العمل الإداري بدرجة كبيرة حيث تحيط المدير دائماً بكل البيانات

والعمليات في نطاق عمله . وتمكنه من اتخاذ قرارات سليمة سواء بشأن الرقابة أو بشأن التخطيط للمستقبل .

ومعظم المعلومات التي يتلقاها المدير نتيجة لقياس الاداء تكون جزاء من نظام التقارير العام للمشروع ، واذا كان هذا النظام جيداً فسوف يضمن فعالية التقارير ، وعموما يجب علي كل مدير أن يتأكد من أنه يتلقي البيانات اللازمة لمراقبة نتائج العمل الذي يقع في حدود مسئوليته ، ويختلف نوع وكمية هذه المعلومات باختلاف المستوي الاداري الذي يعمل فيه المدير ، والمهم أن يتلقي المديرون البيانات الكافية وبالطريقة التي يفهمونها .

وقد أدي ازدياد حجم المشروعات وانتشار اللامركزية فيها وسهولة جمع البيانات باستخدام الآلات الحديثة الي تزايد عدد وتعقد التقارير ، ويجب هنا أن نقيم فعالية كل التقارير ، فليس المهم هو ما يمكن أن نجمعه من معلومات ، وانما ما يمكن للعقل البشري أن يستوعبه ، فالمدير يريد أن يتلقي المعلومات المحددة التي تخدمه في نطاق عمله وبالطريقة التي يفهمها . ولكي يتحقق ذلك يجب مراعاة العوامل الآتية :

- يجب التأكد من سلامة الخطط وحسن اعدادها ، فكلما كان ذلك متوافراً كلما سهلت كتابة التقارير عن مدي تطبيق هذه الخطط والإنحرافات في الأداء .
- يجب أن تعطي التقارير للمدير صورة واضحة عن مدي تقدم العمل واتجاهات التحسن أو التدهور في الأداء .
- يجب أن تعد التقارير في الوقت المناسب من حيث اسهامها في خدمة القرارات .
- يجب أن توفر التقارير وقت المدير ، وتعد بالطريقة التي لاتدخله في التفاصيل الا اذا شاء هو ذلك .
- يجب أن تعد التقارير بانتظام ، اذ أن عدم انتظامها ينمي في المدير الميل الي الاهمال في الرقابة .
- يجب أن تكون التقارير محددة وتتجنب العموميات ، وخاصة حين تعالج الإنحرافات في الاداء عن المعايير .

- يجب أن تكون هناك نمطية في اعداد التقارير من حيث الشكل والترتيب وطريقة الاعداد والتبويب ، وأن تستخدم الأسلوب التصويري في عرض الحقائق بدلا من الأرقام كلما أمكن .

- يجب أن تكون هناك مرونة في التقارير ، فكونها نمطية لايعني التضحية بوجوب شمولها لكل النقط الهامة في الموضوع حسب كل حالة .

- يجب أن تحتوي التقارير علي المعلومات الصحيحة بلا تزييف أو تلفيق وعلي المدير أن يراجع من حين لآخر كي يتأكد من ذلك .

٣ - تقييم الأداء

ان وظيفة معايير الآداء هي تعريف المدير بما يجب أن يكون بينما قياس الأداء يعرفه بما هو كائن ، وعليه الآن أن يسأل هل (هذا مرضي) ؟ فاذا كانت الإجابة بالنفي ، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوي الاداء اذا انحرف انحرافاً لا مبرر له ؟ تلك هي عملية تقييم الآداء - الخطوة التالية في الرقابة .

وعند ما ترد البيانات بوجود إنحرافات فى الآداء ، فإن المدير المسئول عن العمل يكون في أفضل مركز لتقييم الموقف ، فهو أقدر الناس علي تقييم ادارته واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيحه ، وبالتالي يجب أن توفر له كل المعلومات التي جمعها قياس الأداء ويسمي ذلك بالرقابة الذاتية ، على أن الرقابة الذاتية وحدها لاتكفي فالمدير مهما كان مازال انسانا ،والانسان يميل بطبعه الي التحيز في صالح نفسه ، وعليه سوف يميل الي أن يخلق لنفسه المبررات ، والأعذار التي تفسر الانحرافات .

لذلك فإن التقيم الفعال يتضمن خطوتين : الأولي هي اعطاء المدير المسئول كل البيانات عن الموقف واعطائه الفرصة ليقوم باللازم نحو تصحيح الأداء ،والثانية هي أن ترفع تقارير الانحرافات الكبيرة الي مستوي اداري أعلى للتصرف أو أن ترفع تقارير عن الأعمال المصححة اذا قام المدير بنفسه بالتصحيح .

متطلبات التقييم الفعال :

لكي يكون التقييم فعالا يجب مراعاة الإعتبارات الآتية :-

- الرقابة بالاستثناء Control by Exception

يجب أن يرتكز العمل الرقابي علي الإستثناءات وليس علي الروتين ، فالاحوال الإستثنائية أي الإنحرافات عن معايير الأداء هي التي تستدعي أن توجه اليها جهود الرقابة .

واذا كنا قد حددنا ماتريد عمله ، وكيفية تنفيذ هذا العمل ، وتكاليف ووقت تنفيذ هذا العمل ، فليست بنا حاجة كبيرة الي التقارير التي تفيد أن كل شئ يسير حسب الخطة اذ هذا هو المفروض ، انما الذي يهمنا أكثر هو معرفة النواحي التي لايسير العمل فيها حسب الخطة فتلك هي النواحي التي يلزم التصرف بشأنها وفي الوقت المناسب .

- تحديد نطاق الإنحرافات المسموح بها Tolerance Limits of Allowance

لايمكن في أغلب الأحوال أن نتوقع التطابق التام بين المعايير وبين التنفيذ ، انما غالبا ما نعتبر الأداء مرضياً إذ ان انحرافه عن المعيار في حدود معقولة ، هذه الحدوديجب تحديدها مقدما وبوضوح تام لكل الأطراف المعنية .

والحقيقة أن هذا النطاق للانحراف المسموح به ، ليس نطاقاً واحداً بل هو نطاقات متتالية تتسع تدريجياً ، ويرتفع معها المستوي الاداري الذي يجب أن يسترعي انتباهه بشأنها ، بمعني أنه قد يحدد معيار لمعدل الإنتاج في الإسبوع مقداره ١٠٠ وحدة ، فإذا انحرف الأداء عن تلك في نطاق ٥ وحدات أكثر أو أقل فإن المدير المباشر هو الذي يتولي تقييم الأداء ، واذا زاد هذا الأنحراف عن ذلك فإنه يكون في نطاق عمل المدير الذي يعلوه في حدود ١٠ وحدات بالزيادة أو النقص مثلاً ، فإذا زاد الأنحراف عن ذلك فإنه يكون في نطاق عمل المدير الذي يعلوه ، وهكذا .

- الإلتزام بالمعايير : Firm Adherance to Standards

لايجب أن يتطرق الي الذهن أن حدود الأنحراف المسموح به تصبح هي الأساس في التقييم بحيث لاتناقش ولاتدرس الأنحرافات عن المعايير طالما كانت في حدود ماهو مسموح به ، أي أن التقييم يجب أن يلتزم دائماً بالمعايير والمعايير فقط، حيث أننا إذا بدأنا بالتقييم علي أساس وقوع الأداء في نطاق ماهو مسموح به

سيصبح هذا النطاق هو المعيار وسرعان مانبدأ في وضع حدود سماح جديدة له .

٤ - تصحيح الأداء

تصحيح الأداء هو الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة ، والقصد منها اعادة الأداء الي المستوي الذي يتمشي مع الخطة ، ،ويجب أن يتولي التصحيح المدير المسئول عن العمل ، وحتي يتمكن من ذلك يجب أن يفهم ويقبل حدود مسئوليته ، ويعرف جيداً العمل الذي يتوقع منه أن يؤديه ، ويجب أن يوافق علي ويقبل معايير الأداء التي ستستخدم في تقييم عمله ، وأن يقتنع بأن النتائج المطلوب تحقيقها معقولة وممكنة ، وهو أيضاً يجب أن تكون له السيطرة علي الآداء حيث إذا انعدمت السيطرة وانعدمت قدرته علي التأثير ، فلايتوقع منه منطقياً ان يكون قادراً علي اتخاذ الأجراءات المصححة اللازمة .

المشكلات الانسانية في تصحيح الاداء .

أن تحديد ماهو خطأ شئ ، والتصرف بشأنه شئ آخر ، والحقيقة أن عملية تصحيح الأداء عملية صعبة في حد ذاتها ، ومما يزيد من صعوبتها وجود العنصر البشري كعامل في الموقف ، فليس كل الأفراد - يحبون الأعتراف بالخطأ ، بل أن أغلبهم يكره ذلك ، وليس كل الأفراد يحبون عملهم ويخلصون في محاولة تحسين ادائهم له ، انما هناك العديد من الأفراد الذين لايهتمون بمستوي اداء عملهم لانهم غير راضين عنه لسبب أو لآخر ، والمدير الناجح هو الذي يدرك هذا الوجه للمشكلة وبالتالي يبني تصرفاته علي أساس هذا الأدراك .

فكلنا بشر عرضة للخطأ ، وكلنا يعرف ذلك . ولكن أغلبنا اذا أخطأ لايريد أن يعرف الأخرون أنه وقع في الخطأ ، كما أننا إذا إرتكبنا خطأ نميل الي ابتداع الأعذار له ، وبالتالي فإنه في غاية الصعوبة أن نجعل الأخرين يعترفون اعترافاً محدداً وتفصيلياً بكل خطأ يرتكبونه ، ونحن بالطبع نريدهم أن يدركوا ذلك ، والسبيل الفعال له هو وضع نظام بمقتضاه يعرف كل الأطراف مقدماً ما هو الأداء المرضي وما هو الأداء غير المرضي ، وبالتالي فإن اداء كل الأفراد سيقاس بنظام قاموا هم بتطويره ووافقوا علي بنوده ومعاييره وهذه المشاركة شرط أساسي لفعالية تصحيح الأداء .

كذلك يجب أن يعطي الفرد الفرصة لكي يصحح أداءه بنفسه لأننا كبشر اذا وقعنا في الخطأ نريد أن نكون أول من يعرف ذلك ونحاول تصحيحه قبل أن يعلم الآخرين به ، علي أننا أيضاً كبشر قد لانقوم بالتصحيح ونلجأ الي الأخفاء - أي اخفاء عن الأخرين - وعليه فيجب أن يحاط الشخص تلقائياً بالانحراف ويعطي الفرصة لتصحيحة ، ولكن في نفس الوقت يجب أن يكون هناك طرف خارجي يراقبه ويتأكد من أنه صححه ولم يخفه .

وأننا كبشر لانستطيع أن نشغل انتباهنا بالعديد من الأمور في وقت واحد (بل أن أكثرنا لايستطيع الإنتباه لغير شئ واحد في وقت ما) وعليه فلا يجب أن نتوقع من المدير أن يغرق في التفاصيل الكثيرة التي تستدعي التصحيح ، وانما نلجأ اليه فقط في الأمور الهامة ، أي يجب أن تكون هناك أولويات في تصحيح الأداء .

ولكننا كبشر لانحب أن تمارس علينا السلطة ولانستريح كثيراً لان نكون موضوعاً الرقابة ، فإننا نميل الي مقاومة أي عمل مصحح ولو عاطفياً ، ولن تجدي زيادة الضغط في التغلب علي هذه المقاومة بل المرجح أن تزيدها عنفاً ، أنما الأسلوب الفعال هنا هو المشاركة والأتصال والعلاقات الطيبة بين الرئيس ومرؤسيه .

التصحيح التشغيلي والتصحيح الاداري

عندما يثبت وجود انحراف فإن المدير يتخذ الإجراءات اللازمة علي المستوي التشغيلي كأن يزيد عدد العاملين علي طلبية معينة لكي يتم الأنتهاء منها في الوقت المحدد ، أو تعدل كمية أمر الشراء بالنسبة للصنف الذي ثبت أن معدل دورانه أبطأ من المعيار المحدد وهذه كلها إجراءات مصححة للتشغيل - أي رقابة مصححة .

علي أن هناك إجراءات أخري علي المستوي الإداري تختص باعادة النظر في المعايير نفسهاللتأكد من صحتها وملاءمتها للعمل وكذلك تختص بالتنظيم وملاءمة تنفيذالمعايير وما الي ذلك .. وهناك إجراءات ادارية أخري خاصة بتجنب الوقوع في الخطأ مرة أخري - وكل هذه إجراءات سابقة لحدوث الخطأ - أي رقابة مانعة .

الفصل الثامن عشر

انواع ومجالات الرقابة

الفصل الثامن عشر

أنواع و مجالات الرقابة

١ - انواع الرقابة

إن الهدف الرئيسى من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها وتعتمد هذه المهمة اعتمادا كبيرا على كيفية قياس الأداء والتى بدورها تحدد نوع الرقابة. وهنالك طريقتان للرقابة هما :

١ - الملاحظة الشخصية.

٢ - تقارير الأداء.

وتنقسم الاخيرة الى نوعان :

- التقارير الدورية والخاصة.

- التقارير الاستثنائية (الرقابة بالاستثناء).

١/١ - الرقابة بالملاحظة الشخصية

تتطلب الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة ذهاب المدير الى موقع التنفيذ ليقوم بالاطلاع بنفسه على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها. ومن المعروف أن المدير الذى يقبل أن ينأى بنفسه عن الاطلاع على سير العمل فى موقعه طالما كان ذلك ممكنا فعلا يضع بنفسه بذور الانحرافات، اذ قد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم، وربما يفسرونه على أنه عدم اهتمام بالعمل الذى يؤدونه ونتيجة لذلك تهبط روحهم المعنوية وتقل كفائتهم، مما يؤدى فى النهاية الى حدوث الانحرافات.

كم أن استعمال الطرق الاخرى فى الرقابة دون اللجوء الى الملاحظة الشخصية اطلاقاً يعنى أن المدير لايؤدى عملا رقابيا متكاملا. هذا، مع العلم بأن

المغالاة فى استخدام هذه الطريقة فى الرقابة تأتى بالضرورة بنتائج عكسية نسبة للمضايقات التى ربما تسببها للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالى فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدى الى ضياع وقت المدير فى التفاصيل على حساب الاعمال الهامة الاخرى التى ينبغى أن تستأثر بالجزء الاكبر من وقته. كما أن عدم تمكن المدير من التواجد فى عدة مراكز للعمل فى وقت واحد معناه أن الرقابة على العمل بطريقة الملاحظة الشخصية ماهى الا رقابة جزئية، وليس هنالك بالطبع أى ضمان لوجود المدير فى وقت معين فى المكان الذى سيحدث فيه الانحراف وإلا ماكانت هناك حاجة للنظام الرقابى اصلا.

والمدير الذى يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتمادا كليا يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للاعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة لسير العمل فى المراكز المختلفة.

ومع ذلك فان المدير الذى يمكث فى مكتبه شاغلا كل وقته المخصص لاعمال الرقابة فى قراءة وتحليل تقارير الأداء لايمكن أن يعتبر أنه يؤدى عملا رقابيا متكاملا.

٢/١ - الرقابة بالتقارير

التقارير هى أهم انواع قياس الأداء، وعن طريقها يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذى يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من اتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها. والتقارير بطبيعتهايقوم باعدادها اخرون ويتم توصيلها للمدير المسئول عن الرقابة فى مجال موضوع التقارير، وتكون التقارير شفهية أو مكتوبة ويفضل المديرون بالطبع التقارير المكتوبه، حتى بالنسبة للموضوعات التى سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفهية نسبة لاهمية التقارير المكتوبة التى تثبت الحقائق

وتمكن من الرجوع اليها عند الحاجة.

وتنقسم التقارير التى تستعمل فى الرقابة نوعين : التقارير الدورية والخاصة والتقارير الاستثنائية.

١/٣/١ - التقارير الدورية والخاصة

تهتم المنظمات الحديثة بتصميم نظام للمعلومات الإدارية تكون مهمته حصر المعلومات والبيانات المطلوبة للإدارة بطريقة دورية والتأكد من أن جميع التقارير المطلوبة تحتوى على البيانات والمعلومات الهامة وتوصيل هذه البيانات والتقارير للمدير فى الوقت المناسب الذى يمكنه من اتخاذ قراراته قبل فوات الاوان.

وتشمل هذه التقارير جميع مجالات العمل فهى وسيلة لنقل البيانات والاحصاءات والمعلومات الاخرى من مراكز العمل المختلفة الى المديرين، ويتم توزيع هذه التقارير على المديرين بحيث يتسلم كل مدير صورة صحيحة للاوضاع السائدة فى مجال العمل الذى يختص بمراقبته.

وقد ادى التزايد فى حجم المنظمات والتعقيد فى تنظيماتها وتعدد المستويات الإدارية فيها من جهة، والتطور التكنولوجى فى مجال الحاسبات الكهروميكانيكية والالكترونية من جهة اخرى الى تزايد الحاجة والامكانيات فى جمع البيانات والمعلومات فى اشكال مختلفة من التقارير.

ونسبة لان الجزء الأعظم من هذه التقارير يهتم بالناحية المالية والاقتصادية لمجالات الأداء المختلفة امكن الوقوع بسهولة فى الخطأ الناجم من اعتبار هذه التقارير تقاريراً محاسبية. وتسود هذه الفكرة الخاطئة فى بعض المنظمات فتؤدى بالضرورة الى التركيز على النواحى المالية فقط وعلى اعتبار ما تم انجازه فعلا وتتناول هذه الموضوعات من ناحية محاسبية مجردة. كذلك تؤدى هذه الفكرة الخاطئة الى اغفال العنصر الفعال فى هذه التقارير وهو توصيل المعلومات الفورية

للمدير ليتمكن من كشف الانحرافات بالسرعة المطلوبة وقبل استفحالها. يحدث هذا لان من طبيعة التقارير المحاسبية جمع البيانات عن التنفيذ فى فترات متباعدة تتجمع فى أثنائها بعض العمليات المالية والاقتصادية العديدة التى تجعل من فكرة كتابة التقارير عنهما شيئا ذا معنى محاسبى وبالتالى لاتكون المعلومات متيسره للمدير دائما فى الوقت المطلوب. ومن المعروف أن التقارير المحاسبية تهتم بالدقة فى الحصول على البيانات اكثر من اهتمامها بسرعة وتوصيل المعلومات.

أما اذا نظرنا الى هذه المعلومات على أساس انها معلومات ادارية وليست محاسبية مجردة فهنا تختلف التقارير فى الفترة التى تغطيها وسرعة وصولها واهم من ذلك كله اختلاف مضمونها حسب المستوى الإدارى الموجه اليه بمعنى أن يهتم نظام المعلومات الإدارية بتوصيل تقارير دورية تختلف فى مضمونها باختلاف المستوى الإدارى والمجال التخصصى الموجه اليه بحيث يتسلم كل مدير التقارير التى تحيطه علما بكل البيانات الخاصة بالعمليات فى نطاق إشرافه الإدارى وبهذا تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة بشأن الرقابة فى المجالات التى يشرف عليها.

كما أن مدى نجاح هذه الطريقة فى المراقبة الإدارية يعتمد الى حد كبير على سرعة وصول التقارير ومدى ايجازها فى عرض المعلومات والبيانات وسهولة قراءتها وإيقاعها المستمر مع شمولها لكل مجالات الأداء التى تقع فى دائرة اختصاص المدير، وذلك حتى لاتأخذ قراءة التقارير جزءا كبيرا من وقت المدير وحتى لايساء فهم مستوى الأداء. والتوقيت الملائم من أهم العوامل بالطبع اذ أن التقرير الذى لايمكن من اكتشاف الانحرافات واسبابها وقت وقوعها لايكون ذا فائدة كبيرة للمدير فى القيام بمهام الرقابة ومن المطلوب ايضا أن لايحدد التقرير مستوى الاداء فحسب، وانما يجب أن يشير الى الأداء المعيارى المطلوب، حتى يسهل على المدير مهمة تقييم الاداء وتحديد نقاط الضعف والانحرافات.

فى حين توفر التقارير الدورية البيانات والمعلومات الاساسية عن مستوى

الأداء فى كل مجالات العمل فى مراكز العمل المختلفة التى تدخل ضمن مسئوليات المدير وبالتالى تكشف عن الانحرافات ونقاط الضعف فيها فان المدير قد يكون فى حاجة الى تفاصيل عن إنحراف أو نقطة ضعف معينة أو مجال عمل معين حسبما تكشف له من التقارير الدورية أو الملاحظة الشخصية. وفى هذه الحالة يقوم نظام المعلومات الإدارية عند الطلب بتجهيز تقرير خاص له يتناول بالتحليل كل الجوانب المتعلقة بالتنفيذ فى المجال المطلوب، وتكون لهذه التقارير التى تسمى بالتقارير الخاصة اهميتها فى تحليل اسباب الانحرافات وما يجب ان يتم لتلافى حدوثها مستقبلا.

١/٢/٢- التقارير الاستثنائية (الرقابة بالاستثناء) :

التقارير الاستثنائية هى تلك التقارير التى تكتب فقط فى حالة ظهور الحاجة الى تصحيح انحراف أو تقويم نقطة ضعف معينة. ومهمة هذه التقارير هى جذب انتباه المدير المسئول لاتخاذ القرار التصحيحى. ولاتكون هناك حاجة لهذه التقارير اثناء سير العمل الطبيعى ودون خلل، والرقابة التى تعتمد على هذا النوع من التقارير تسمى الرقابة بالاستثناء.

والمنطق من وراء هذا النوع من الرقابة هو أن وقت المدير اثمن من أن يضيع فى الملاحظة الشخصية الدقيقة لسير العمل أو قراءة التقارير الدورية المطولة، وانه على أى حال لايحتاج الى ذلك طالما أن مفهوم الرقابة هو الكشف عن احتمالات ومدى اختلاف سير العمل عن الخطة (الانحراف) وليس متابعة تقدم سير العمل خطوة بخطوة، وعلى هذا فالرقابة بالاستثناء هى نظام رقابى يحتوى على جهاز انذار يكون فيه هذا الجهاز ساكنا طالما أن التنفيذ يسير حسبما هو مخطط له، ولكن ما أن يحدث انحراف أو ضعف فى الأداء حتى يبدأ الجهاز فى احداث الضوضاء اللازمة لجذب اهتمام القائم بأمر الرقابة على هذا الأداء للتدخل لتصحيح الانحراف وما أن يحدث هذا التصحيح حتى يعود الجهاز الى سكونه.

والهدف الأساسى من هذا النوع من الرقابة هو تبسيط وظيفة الرقابة وتوفير وقت المدير لتجنب الخوض فى التفاصيل أو المشاكل التى يمكن لمرؤسيه حلها. وقد كان "فريدريك تايلور" "وهنرى فايول" من أوائل من نادوا بوجوب استعمال هذا النوع من الرقابة. الا أن هذا النوع من الرقابة يتطلب فى المقام الاول وجود خطة واضحة المعالم ومعايير رقابية دقيقة تمكن المرؤوسين من تحديد ما اذا كان هناك انحراف فى الاداء الفعلى مقارنا بالاداء المعيارى ومسموحاته. لذلك نجد أن استعمال هذا النوع من الرقابة يكثر فى مجال ادارة الانتاج نسبة لامكانية وضع المعايير الرقابية الكمية فى الانتاج التى تمكن من تحديد الانحرافات بسرعة متناهية لاتتوفر فى مجالات الإدارة الاخرى. فنجد أن الرقابة بالاستثناء تستعمل فى جذب انتباه مدير الانتاج للانحراف فى مجالات معينة مثل الرقابة على جدول الانتاج وجودة الانتاج وضبط المخزون وضبط توقف الماكينات.

وللرقابة بالاستثناء مزايا عديدة نذكر منها الآتى:

١ - توفر الرقابة بالاستثناء وقت المديرين بتركيزها على نقاط الضعف والانحرافات فقط ولا تشغلهم بالتقارير الدورية أو الملاحظات الشخصية التى ربما لاتؤدى الى اكتشاف أى ضعف أو انحراف وبالتالى ينصرف اهتمامهم الى المسائل الهامة وتنسيق الجهود فى المجالات المختلفة من اعمالهم.

٢ - لان نظام الرقابة بالاستثناء يسمح بالامور والمشاكل الهامة والصعبة فقط من الوصول للمدير، فهو بذلك يشجع المرؤوسين على روح المبادرة والاعتماد على النفس، وهو بذلك يستخدم الطاقات البشرية استخداما أمثل بالمقارنة بأنواع الرقابة الاخرى.

٣ - باظهارها نقاط الضعف قبل استفحال الانحراف تمكن الرقابة بالاستثناء من تجنب التأخير فى إتخاذ القرار وبالتالى معالجة الأمور حينما يكون علاجها أسهل.

٤ - لانها مرتبطة بوجود المعايير والمقاييس الدقيقة للاداء فان الرقابة بالاستثناء دقيقة غير متحيزة ضد احد.

الا أن هذا النوع من الرقابة يكون خطيرا اذا ماكان هنالك أى خلل فى المعايير الرقابية أو فى البيانات والاحصاءات التى اعتمد عليها فى وضع هذه المقاييس، بحيث لايمكنها من اكتشاف الانحرافات ونقاط الضعف الحقيقية وبالتالى يخلق النظام بسكونه شعورا لدى المديرين بالاطمئنان لا يتناسب ومستوى الاداء الفعلى.

٢ - التكامل بين أنواع الرقابة

مع اننا قد حددنا انواعا مختلفة للرقابة الا أنه قلما نجد فى الواقع نظاما ناجحا للرقابة الإدارية يكون فيه جل الاعتماد على نوع واحد من الانواع والمطلوب الوصول الى المزيج الامثل من طرق الرقابة المختلفة. وذلك لان الرقابة بالملاحظة الشخصية والرقابة بالاستثناء والاعتماد على التقارير الدورية والخاصة كل له مايميزه ويفضله على النوع الآخر فى بعض الحالات والمجالات. والعبرة فى الاختيار بمستوى المدير ابتداءا من رئيس مجلس الادارة الى رئيس العمال، ومجال الرقابة. فكلما ارتفع مستوى المدير فى الهيكل الإدارى كلما بعد المدير عن مراكز العمل وبالتالى قلت فعالية الرقابة بالملاحظة الشخصية ويتطلب ذلك اللجوء للرقابة بالتقارير، كما أنه كلما ابتعد العمل عن المجالات التى يمكن فيها قياس الأداء بطريقة صحيحة وبالاعتماد على معايير رقابية دقيقة حسب طبيعة النشاط نفسه كلما كان الوضع مواتيا لاستعمال الملاحظة الشخصية والابتعاد عن الاعتماد على الرقابة بالاستثناء.

والمطلوب أن نصل الى المزيج الامثل من طرق الرقابة المختلفة بأن نضع فى اعتبارنا مستوى المدير ومجال الرقابة وطبيعة النشاط واستراتيجية بالنسبة للخطة وامكانية الاعتماد على المعايير الرقابية فى تقييم الأداء ومستوى كفاءة

المرؤوسين فى اكتشاف مواطن الضعف والانحرافات فى التنفيذ. ويكون كل ذلك ضمن اطار نظام المعلومات المعمول به فى المنظمة.

٣ - مجالات الرقابة

يقول "هنرى فايول ان الرقابة "....تنفذ فى كل شئ : الاشياء والناس والتصرفات ... فالرقابة إذاً تشمل كل مجالات المشروع. وهذا طبيعى اذ انه لايوجد مجال من مجالات العمل فى أى منظمة لايؤدى وظيفة ما، والا ماكانت هنالك حاجة لوجوده اصلا. وطالما أن هنالك وظيفة ما فمن المتوقع أن تمثل هذه الوظيفة جزءا من وظيفة اكبر داخل اطار النظام المتكامل وطالما أن هنالك اهدافا اساسية يسعى المشروع لتحقيقها فمن المتوقع أن تؤثر كل اجزاء النظام على مقدرة النظام ككل فى تحقيق اغراضه. هذا لايمنع أن تكون هنالك مجالات أو وظائف يكون اسهامها فى تحقيق الاهداف أكبر من غيرها - لكن بدون أن تعمل اجزاء النظام فى تناسق وتكامل مع بعضها البعض لايكون هنالك نظام بالمعنى المفهوم. اذن مالم تشمل الرقابة جميع اجزاء النظام ومجالاته يؤدى ذلك بالضرورة الى التقليل من مقدرة النظام فى القيام بالعمل الإدارى الشامل ويؤثر ذلك بالتالى على امكانية تحقيق الاهداف التى يسعى من أجلها النظام.

إذاً بامكاننا أن نتصور أنه بجانب نظام الرقابة الشاملة للمشروع ككل تكون هنالك انظمة صغيرة متخصصة فى مجالات معينة داخل هذا الاطار. ففى مشروع صناعى مثلا يمكن أن تضم مجالات الرقابة الآتى :

- الرقابة على التسويق.
- الرقابة على الانتاج.
- الرقابة المالية.
- الرقابة على الافراد.

فالرقابة على التسويق ربما تشمل الرقابة على اجراء البحوث فى جوانب السوق المختلفة من بحوث المنتج والسوق وعمليات البيع وبحوث الاعلان والترويج، كما تتضمن الرقابة على عمليات تخطيط المنتجات والاعلان والترويج لها وحدود الاسعار الموضوعة وقنوات التوزيع ومراقبة رجال البيع.

كما تشمل الرقابة فى مجال الانتاج درجة استخدام عناصر الانتاج المختلفة من المواد والماكينات والايدى العاملة التى تدخل فى العملية الانتاجية. كما تتضمن الرقابة على جودة وتكاليف الانتاج والرقابة على المخزون بكل انواعه والرقابة على برنامج الانتاج واعمال الصيانة والنقل الداخلى وتصميم المصنع والعمليات الصناعية المختلفة.

وتشمل الرقابة المالية كل عناصر الانشطة المتعلقة بتدفق الاموال سواء كانت عناصر ايرادات أومصروفات وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالارقام المحددة فى الموازنات التخطيطية. وتتضمن الرقابة على عناصر المصروفات فى تكاليف الانتاج والتسويق والمصروفات الإدارية والاجور والمرتبات والمصروفات الرأسمالية والأنشطة المحاسبية الاخرى كما تتضمن الرقابة على رأس المال قصير الاجل وطويله، ومصادره، ومجالات استثماره.

الرقابة على الافراد تشمل جميع أقسام أو اجزاء المشروع وتتضمن الرقابة على احتياجات المشروع من القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترفيه والتأديب والفصل والاجور والمرتبات والخدمات. كما تتضمن الرقابة العلاقات العمالية مع النقابات والمفاوضات والمساومات وكل مجالات الاستثمار الامثل للافراد.

الفصل التاسع عشر

المعايير الرقابية

الفصل التاسع عشر

المعايير الرقابية

مقدمة

تعتبر المعايير الرقابية الاساس الذي تقوم عليه الرقابة فعند وجود معيار معين يمكن مقارنة الاداء به، وبالتالي تحديد ماإذا كان هناك إنحراف عن هذاالمعيار ؟ أم لايوجد إنحراف؟ وتبعا لذلك يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب الذي يعيد الامور الي حالتها التي يجب أن تكون عليها.

ولذلك فسوف يتعرض هذا الفصل لمفهوم المعايير واهميتها بالنسبة لعنصر الرقابة ويقدم الفصل عدة أساليب مختلفة تستخدم المعايير الرقابية في الرقابة مثل خرائط جانت، وطريقة المسار الحرج، وأسلوب بيرت، وخرائط الجودة، ومقاييس الكفاءة الانتاجية، والتكاليف المعيارية، والموازنات التخطيطية والنسب المالية وغيرها من الاساليب الرقابية. وعندتقديم هذه الاساليب لن ندخل في التفاصيل المختلفة لكل جوانبها. ويمكن الرجوع الي المراجع المتخصصة لمزيد من التفاصيل.

ا - اهمية المعايير

تعتبر المعايير هي الاساس الذي تقوم عليه الرقابة، ففي غياب المعايير لايمكن تقييم الاداء الفعلي وبالتالي لايمكن معرفة هل هناك إنحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح ام لا يوجد إنحراف وهذا هو الدور الاساسي للمعايير.

وتعتبر المعايير هامة بالنسبة للافراد انفسهم لانها تمثل وسيلة لمعرفة نواحي النقص لاداء كل فرد. وعلي ضؤ ذلك يمكن للفرد أن يصلح القصور في أدائه بنفسه بدون تدخل من الادارة في ذلك. أي أن المعايير تعتبر حافزا ذاتيا يدفع العاملين الي تحسين الاداء فمثلا إذا تم وضع وقت نمطي محدد لانتاج معين وليكن ساعة واحدة، فإن العامل المكلف بتنفيذ هذا العمل سوف يعمل جهده لكي يتم الانتاج في وقت مساو لهذاالوقت النمطي أواقل منه. وإذا اتم العمل في وقت أطول من الوقت النمطي فإنه سوف يبحث بنفسه أسباب هذه الزيادة التي إستغرقها العمل، ويحاول في المرات

* يستمد هذا الفصل والفصل التالى الجزء الأكبر من مادته من كتاب سابق للمؤلف مع آخرين هو "الإدارة فى مشروعات الأعمال".

القادمة أن يصل الي تحقيق الوقت النمطي المطلوب(المعيار في هذه الحالة) . ونفس هذا الوضع ينطبق علي كل العاملين عندما تكون هناك معايير معينة موضوعة لقياس الاداء .

وفي وجود المعايير تقل الاعمال المكتبية والمكاتبات المسهبة المطولة بين المدير ومراكز العمل المختلفة، أوبين المديرين أنفسهم . فيكفي عند كتابة تقرير عن حالة العمل الاشارة الى معيار معين لكي يبرز المطلوب من التقرير المكتوب بدلا من الشرح المطول عن حالة العمل أونواحي القصور فيه، وكمثال لذلك إذا تم الاتفاق علي أن نسبة المعيب في المنتجات المشتراه من مورد معين لايجب أن تزيد عن ١٪ فإن هذا المعيار يعتبر مقياساً لجودة منتجات هذا المورد. فإذا اراد مسئول المشتريات أن يكتب تقريرا عن جودة منتجات هذا المورد الي رئيس مجلس الادارة مثلا فلا يحتاج الامر في هذه الحالة الي وصف تفصيلي لمواصفات المنتجات أوتصنيف مطول للمنتجات المطابقة للمواصفات المتفق عليها والمنتجات غير المطابقة لهذه المواصفات، فيكفي كتابة المعيار وهو ١٪ ثم كتابة نسبة المعيب الفعلية كما تم قياسها ولتكن ٢٪ مثلا، لكي يعرف المدير أن نسبة المعيب الفعلية زادت عن المعيار المحدد من قبل أي أن مستوي الجودة للمواد المشتراه من هذا المورد منخفضة.

٢- انواع المعايير

تختلف المعايير تبعا لطريقة التعبير عنها:

فهناك معايير يعبر عنها بالقيمة مثل الوقت النمطى أوالتكاليف أوكمية الانتاج. وهناك معايير يعبر عنها بالنسب أو المعدلات مثل النسب المالية أومقاييس الكفاءة الانتاجية. وهناك معايير يعبر عنها بالرسم مثل إتجاهات الزيادة أوالانخفاض في الارباح أوكمية الانتاج.

وتوجد عدة أساليب رقابية يتم فيها إستخدام هذه المعايير .. وسوف نعرض لبعض من هذه الاساليب الرقابية فيما يلى :

١/٢- خرائط جانت

تعتبر خرائط جانت من أشهر الاساليب المستخدمة فى تخطيط الاعمال المختلفة ومراقبة تنفيذها. وترجع شهرتها الي بساطتها المتناهية والي النتائج السريعة التي يمكن

الوصول اليها من لمحة لهذه الخرائط بعد رسمها .

وخريطة جانت تمثل العلاقة بين وقت التنفيذ وبين الاعمال المطلوب تنفيذها علي شكل أعمدة متصلة، أوخطوط. وذلك كما في الشكل التالي الذي يبين الاعمال المطلوب تنفيذها من لجان إحدي الجمعيات الطلابية بالجامعة والوقت المقدر للتنفيذ.

فإذا علمنا أن اللجنة الثقافية مطلوب منها تنفيذمجلة للجمعية (مجلة الادارة العلمية) وأن لجنة الحفلات مطلوب منها الاعداد لحفلة صغيرة وكذلك الاعداد لحفلة نهاية الفصل الدراسي فإنه يمكن تمثيل ذلك علي خريطة جانت كما في الشكل ١/١٩

لجان جمعية الادارة	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير
اللجنة الثقافية	المجلة : العدد	الأول	المجلة : ا لعدد	الثانى
	الوقت	المقدر	الوقت المقدر	
لجنة الحفلات	الحفل الصغير			
	الوقت المقدر	حفلة نهاية	الفصل	الدراسى
باقى اللجان				

شكل ١/١٩

خريطة جانت كأداة للرقابة أثناء وبعد التنفيذ الفعلى.

وتمثل الخطوط السابقة علي الخريطة معايير زمنية يقارن بها الاداء الفعلى لكل لجان الجمعية. فإذا تم التنفيذ الفعلى ثم تم توقيع الوقت الفعلي الذي إستغرقه عمل المجلة وكذلك عمل الحفلات علي الخريطة لامكن إستخدام خريطة جانت كأداة للرقابة وذلك كما فى شكل ٢/١٩

لجان جمعية الادارة	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير
اللجنة الثقافية	المجلة العدد الأول	الوقت المقدر	المجلة العدد الثانى	الوقت المقدر
	المجلة	العدد الأول	الوقت الفعلى	
لجنة الحفلات	حفلة صغيرة، الوقت المقدر	حفلة نهاية	الفصل(الوقت المقدر)	
	الوقت الفعلى		حفلة نهاية الفصل	(الوقت الفعلى)
باقى اللجان				

شكل ٢/١٩

خريطة جانت لتمثيل نشاط جمعية الإدارة (كأداة للتخطيط قبل التنفيذ)

ومن الخريطة السابقة نجد بالمقارنة بين الوقت المقدر والوقت الفعلي للعدد الأول للمجلة أنه كان قد قدر لهذا العدد أن يستغرق إعداده شهرى أكتوبر ونوفمبر، ولكن وجد من الواقع الفعلى أن تنفيذ المجلة بدا متأخرا عن موعدة نصف شهر أى بدا في منصف أكتوبر واستمر مدة أطول مما كان مقدراً أى حتي نهاية ديسمبر.

أما العدد الثاني فلم ينفذ نهائيا. ونفس الملاحظات علي نشاط لجنة الحفلات.

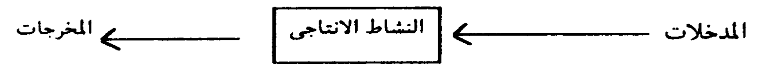
ومن هذه الخريطة يمكن لجمعية الادارة أن تراقب تنفيذ أعمال اللجان المختلفة ويمكن علي ضوء الملاحظات السابقة أن تعدل الجمعية تخطيط أنشطتها في الفصل الدراسي الثاني.

٢/٢- مقاييس الكفاءة الانتاجية:

تعتبر مقاييس الكفاءة الانتاجية من أنسب المقاييس لمراقبة المدخلات اللازمة لاي نشاط إنتاجي ومعرفة كفاءة تحويلها الي مخرجات، والمدخلات لاى نشاط إنتاجى تشمل:

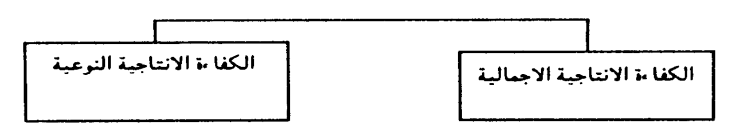
- المواد الاولية.
- العمالة اللازمة.
- الماكينات والاجهزة.
- رأس المال اللازم.
- عناصر أخرى.

والمخرجات عبارة عن المنتجات الخارجة أوالانتاج بصورة عامة ويمكن تمثيل ذلك بالصورة المبسطة التالية:



وكلما أمكن تحويل المدخلات خلال النشاط الانتاجي إلي أقصى مايمكن من المخرجات كلما دل ذلك على زيادة فى الكفاءة الانتاجية الي أقصى مايمكن من المخرجات ويقاس ذلك بالمقاييس التالية:

مقاييس الكفاءة الانتاجية



الكفاءة الانتاجية الاجمالية:

هى النسبة بين المخرجات وكل المدخلات

وهى تساوى

$$\text{الكفاءة الانتاجية الاجمالية} = \frac{\text{المخرجات} \times ١٠٠}{\text{كل المدخلات}}$$

وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك دليلا على أن المدخلات تم إستخدامها بصورة أحسن للحصول على أكبر قدر من المخرجات. ورقم الكفاءة الانتاجية فى حد ذاته لايعنى شيئا، ولكن عندما يقارن هذا الرقم بمعيار أخر يمكن عند ذلك إستنتاج الكثير من النتائج وتتبع التغير الذي يحدث في عناصر الانتاج المختلفة، ومراقبة هذه العناصر.

فأذا فرض أن الكفاءة الانتاجية لوحدة إنتاجية بلغت ١٢٠٪ في عام ١٩٨٦، فان هذا الرقم لايعكس لنا شيئا مفيدا أكثر من أن ١٠٠ وحدة من المدخلات تنتج لنا مايقابل ١٢٠ وحدة من المخرجات. ولكن إذا قلنا أن الكفاءة الانتاجية بنفس الوحدة بلغت ١٣٠٪ عام ١٩٨٥، عند ذلك يمكن أن تتم عملية المقارنة كما في الجدول التالي.

السنــــة	الكفاءة الانتاجيـــــة
١٩٨٥	١٣٠٪
١٩٨٦	١٢٠٪

وهذا يعني أن الكفاءة الانتاجية قد إنخفضت من ١٣٠٪ الى ١٢٠٪ خلال عام واحد وذلك يستدعي بالطبع البحث عن الاسباب التي جعلت الانتاجية تنخفض بهذا الشكل.

وفى المثال السابق إعتبرنا أن الكفاءة الانتاجية عام ١٩٨٥ هي المعيار أوالمقياس الذى على أساسه تمت مقارنة الكفاءة الانتاجية عام ١٩٨٦ ولكن يمكن إستخدام الكفاءة الانتاجية لوحدات إنتاجية أخرى كمعيار تقارن به الكفاءة الانتاجية عام ١٩٨٦.

فأذا فرض مثلا أن الكفاءة الانتاجية لوحدة انتاجية ثانية قد بلغت ١٦٠٪ في عام ١٩٨٦. فأنه يمكن المقارنة كما في الجدول التالي،

الوحدة	الكفاءة الانتاجية عام ١٩٨٦أ
الوحدة الاولى	١٢٠٪
الوحدة الثانية	١٦٠٪

ونستنتج من ذلك أن الكفاءة الانتاجية للوحدة الثانية أعلي من الكفاءة الانتاجية للوحدة الاولي . وبالطبع هناك أسباب متعددة جعلت الوحدة الثانية أكفأ. ويمكن بالبحث وتتبع هذه الاسباب معرفتها ومحاولة الاستفادة منها فى رفع الكفاءة الانتاجية المنخفضة فى الوحدة الأولى

الكفاءة الانتاجية النوعية

هي النسبة بين المخرجات ونوع واحد من المدخلات

$$\text{الكفاءة الانتاجيةالنوعية} = \frac{\text{المخرجات} \times ١٠٠}{\text{نوع واحد من المدخلات}}$$

والكفاءة الانتاجية النوعية تقيس مدي التغير الذي يطرأ علي نوع واحد من المدخلات حتي نحصل منه علي أكبر قدر من المخرجات ولذلك فتوجد كفاءة نوعية لكل نوع من أنواع المدخلات

$$\text{فهناك الكفاءة الانتاجية للمواد الاولية} = \frac{\text{المخرجات} \times ١٠٠}{\text{المواد الأولية}}$$

$$\text{هناك الكفاءة الانتاجبة للعمالة} = \frac{\text{المخرجات} \times ١٠٠}{\text{ساعات (قيمة) العمل}}$$

$$\text{هناك الكفاءة الانتاجبة للماكينات} = \frac{\text{المخرجات} \times ١٠٠}{\text{عدد (قيمة) ساعات الماكينات}}$$

وهكذا...

وتعتبر الكفاءة النوعية أسهل في حسابها من الكفاءة الاجمالية، وبواسطتها

يمكن مراقبة التغير الذي يحدث علي عناصر الانتاج الهامة. وهل أمكن إستغلالها بصورة مثالية للحصول منها علي أكبر قدر من المخرجات أم لا؟

وكما في حالة الكفاءة الانتاجية الاجمالية فإن أرقام الكفاءة النوعية في حد ذاتها لاتعكس لنا شيئا مفيدا، ولكم بمقارنتها بمعايير أومقاييس أخري للكفاءة الانتاجية يمكن إستنتاج الكثير من النتائج فمثلا يمكن مقارنة الكفاءة الانتاجية للعمالة في سنوات متعددة أوفي شهور مختلفة وبذلك نعرف التغيرات التي حدثت وتحدث بالنسبة لكفاءة الايدي العاملة الموجودة.. هل إنخفضت الكفاءة أوزادت؟ وماهي اسباب النقص حتى يمكن إتخاذ إجراءات معينة لرفع الكفاءة لهم بزيادة التدريب مثلا في حالة إذا ما أظهرت مقاييس الكفاءة إنخفاضاً فى كفاءة العمالة...

وفى حالة وجود إنخفاض في الكفاءة الانتاجية للماكينات فإن ذلك يستدعى البحث عن أسباب هذا الانخفاض فربما يكون هناك نقص في عمليات الصيانة اللازمة لهذه الماكينات أوأن الماكينات نفسها إستهلكت ويجب إستبدالها.. وهكذا مع باقي عناصر الانتاج.

إن مقاييس الكفاءة الانتاجية تعتبر مقاييس هامة فعلي أساسها يمكن مراقبة التغيير الدي يحدث في عناصر الانتاج المختلفة وبالتالي معرفة أسباب هذا التغيير حتي تتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

٣/٢- خرائط مراقبة الجودة:

تستخدم هذه الخرائط في مراقبج التغيير الذي يحدث علي معايير الجودة وتبعا لهذه المراقبة فإنه يمكن دراسة أسباب التغيير والقيام بالخطوات التي تمنع حدوثه.

ولذا فلابد عند استخدام هذه الخرائط من وجود معيار معين للجودة تتم على أساسه عمليه المقارنة.

وفي حالة الجودة تعتبر المواصفات المطلوبة توافرها فى منتج معين هي المعيار الذى على أساسه يتم التقييم.

فإذا فرض أن المواصفات المطلوبة لانتاج أحد الاعمدة الرئيسية اللازمة للسيارة هي أن يكون طوله ١٠ سم.

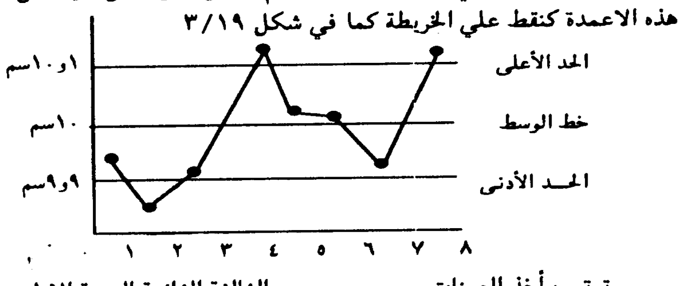
ومسموح بأن يزيد ١و.سم أوأن يقل ١و.سم وذلك لانه من المعروف في الصناعة بصورة عامة عدم إمكان إنتاج عدد كبير من الوحدات الانتاجية تكون جميعها ١٠سم بالضبط فلا يمكن أن تتطابق مواصفات هذه الوحدات رغم أنها تكون من نفس الماكينة وبنفس العامل لاسباب كثيرة متعددة.

ولذلك يسمح بإنتاج المنتج السابق وتقبل الاختلافات في المواصفات ولكن داخل حدود معينة وهذه الحدود في المثال السابق هي +١و.سم- ١و.سم.

فاذا زاد طول العمود عن الحد الاعلي وهو ١و١٠سم فان الجودة تعتبر منخفضة واذا قل طول العمود عن ٩و٩سم تعتبر الجودة أيضا منخفضة.

وعلي اساس هذا التصوير المبسط السابق ترسم خريطة معينة تسمي خريطة مراقبة جودة الاعمدة لتمثل العلاقة بين اطوال الاعمدة المختلفة والوقت الذي تأخذ فيه عينات معينة من الانتاج لفحصها ومعرفة أطوالها وتوجد على هذه الخريطة ثلاثة خطوط:

- خط الوسط وهو الذي يمثل الطول المتوسط للاعمدة.
- خط الحد الاعلي وهو يمثل أقصى طول للاعمدة يمكن أن تقبل على أساسة.
- خط الحد الادني وهو يمثل أقل طول للاعمدة يمكن أن تقبل علي أساسه وتؤخذ من الانتاج عينات علي فترات متباعدة ثم تقاس أطوال كل عينة من الاعمدة وتوقع هذه الاعمدة كنقط علي الخريطة كما في شكل ٣/١٩



شكل ٣/١٩- خريطة مراقبة الجودة

ومن الخريطة السابقة نجد أن العينة رقم(٢) طولها أقل من الطول المسموح به ولذا فقد وقعت تحت الحد الادني وهذا يدل علي أن جودة الانتاج في ساعة أخذ هذه العينة كانت منخفضة.

وكذلك بالنسبة للعينة رقم (٤) كان طول العمود أكبر من ١و١٠سم وهو الحد الاعلي وايضا العينة الاخيرة رقم (٨) وهذا يعني ان الانتاج في هذا الوقت كان منخفض الجودة أيضا.

أما باقي العينات فكانت أطوالها مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضوعة لانها وقعت بين الحد الاعلي والادني.

ومن ذلك نري ان خرائط ضبط الجودة تعطي لنا صورة مجسمة لما يحدث لجودة الانتاج خلال اليوم،

وهل الجودة مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضوعة من قبل ؟

أو إنحرفت عن هذه المواصفات؟؟

ومتي حدث هذا الانحراف؟؟

إن الميزة الكبري لخرائط ضبط الجودة أنها تحدد لنا الوقت الذي حدث فيه الانحراف عن المعايير، وبالتالي يمكن إتخاذ إجراء فوري لتلافي تكرار هذا الانحراف في المراحل القادمة أي بواسطة هذه الخرائط نحاول منع حدوث الاخطاء أوالانحرافات فالمراقبة هنا تتم أثناء العمل وليس بعد إتمام العمل .

ولابد من الإشارة الي أن هذه الخرائط لاتستعمل فقط في مراقبة جودة المنتجات في المصانع المختلفة بل انها تستخدم ايضا في اي مكان يتم فيه انتاج ما (وليس بالضرورة أن يكون إنتاجا صناعيا) ويكون هذا الانتاج معرضا لحدوث أخطاء معينة تقلل من جودته، فالعاملون في أي إدارة أومؤسسة يقومون باداء أعمال معينة وبالطبع تحدث أخطاء في هذه الاعمال فيمكن باستخدام المفاهيم المبسطة السابقة مراقبة جودة أداء هؤلاء العاملين.

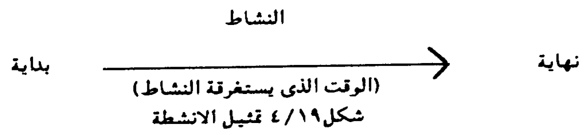
٤/٢- طريقة المسار الحرج وأسلوب بيرت PERT

٢/٤/١ طريقة المسار الحرج

تستخدم هذه الطريقة فى تخطيط ومراقبة المشروعات التي تتكون من عدة أنشطة ترتبط معا بترتيب زمني معين، ويتم تمثيل هذه الانشطة Activities علي شكل شبكة أعمال Network ثم توجد المسار الحرج Critical Path وهو يمثل أطول المسارات التي تبدأ من أول أنشطة المشروع حتي أخر أنشطة المشروع، ويكون الطول الزمنى لهذا المسار هو وقت المشروع الكلى الذى يجب أن لايزيد عنه وقت التنفيذ الفعلي. وهو في هذه الحالة يمثل معيارا يقارن به الاداء الفعلي حتي يمكن إيجاد مدى الإنحراف عنه.

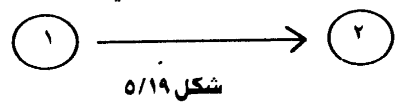
خطوات الطريقة

أول خطوات هذه الطريقة هو البدء بتحديد كل انشطة المشروع المراد تخطيطه ومراقبته ويكون لكل نشاط Activity بداية ونهاية وتمثل الاحداث بداية ونهاية كل نشاط. ويرمز السهم الي النشاط وترمز الدائرة الي الأحداث ، ويستغرق إتمام كل نشاط وقتا معينا يقدر بالايام أوالاسابيع ..الخ. وذلك كما فى شكل ٤/١٩



شكل٤/١٩ تمثيل الانشطة

ويمكن تحديد النشاط بواسطة رقمين(١-٢) مثلا والرقم (١) يرمز الي حدث بداية النشاط والرقم (٢) نهاية النشاط وذلك كما في شكل ٥/١٩



شكل٥/١٩

والخطوة الثانية في هذه الطريقة هي ترتيب الانشطة في المشروع تبعا لتوقع حدوثها أي ماهو النشاط اللاحق، وماهو النشاط السابق .

ويمكن الاستعانة بالمثال التالي لتتبع باقي خطوات طريقة المسار الحرج.

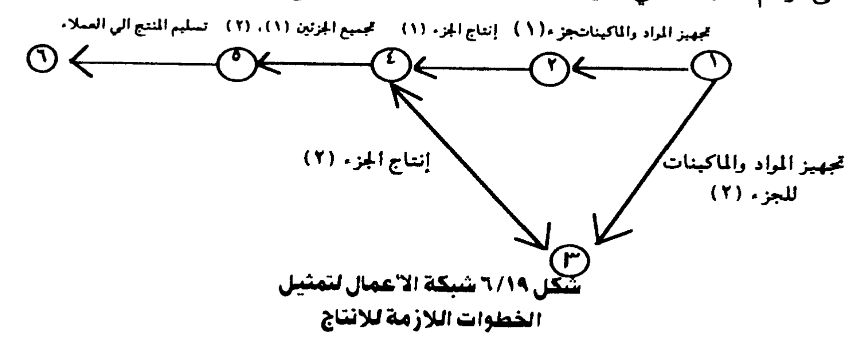
مثال:

يقوم أحد المصانع بتخطيط ومراقبة إنتاج منتج جديد مكون من جزئين، الجزء (١) والجزء (٢)، وذلك باستخدام طريقة المسار الحرج. وقد تم إجراء الخطوة الاولى من الطريقة وكذلك الخطوة الثانية منها ووضعت النتائج في الجدول التالي :

النشاط	الوصف	النشاط السابق	وقت النشاط بالايام
١-٢	تجهيز المواد والماكينات للجزء(١)	-	٥
١-٣	تجهيز المواد والماكينات للجزء(٢)	-	٤
٢-٤	إنتاج الجزء (١)	(١-٢)	٦
٣-٤	إنتاج الجزء (٢)	(١-٣)	٥
٤-٥	تجميع الجزء(١) مع الجزء(٢)	(٢-٤)(٣-٤)	١
٥-٦	تسليم المنتج النهائى الى العملاء	(٤-٥)	٧

الخطوة الثانية :

هى رسم الشبكة التي تمثل البيانات السابقة كما هو موضح في شكل ٦/١٩



شكل ٦/١٩ شبكة الاعمال لتمثيل الخطوات اللازمة للانتاج

الخطوة الرابعة:

إيجاد المسار الحرج

يتضح من شبكة الأعمال السابق رسمها أنه يوجد مسارين من بداية المشروع حتي نهايتة المسار الأول يمر بالانشطة(١-٢) (٢-٤) (٤-٥) (٥-٦).

والمسار الثاني يمر بالانشطة (١-٣) (٣-٤) (٤-٥) (٥-٦).

ويستغرق المسار الأول وقتا قدره ٢٠ يوما.

ويستغرق المسار الثانى وقتا قدره١٨ يوما.

ومن ذلك يتضح أن المســـار الاطول هو المسار الأول والذي يطلق عليـه المسـار الحرج.

ويكون الوقت الذي يستغرقة المسار الحرج هو وقت تنفيذ المشروع. أى أن وقت تنفيذ إنتاج المنتج السابق يكون ٢٠يوما.

وقد أطلق علي المسار الأول الاطول بأنه المسار الحرج وذلك لانه أى تغـيـير فى وقت الانشطة الموجودة على هذا المسار يسبب تغـيـرا فى وقت المشروع الكلى . فإذا تأخر تنفيذ إنتاج الجزء (أ) يوما واحد فإن وقت التنفيذ الكلى يصبح (٢١) يوما. ولكن إذا تأخر وقت تنفيذ إنتاج الجزء (٢) (لايقع هذا النشاط على المسار الحرج) يوما واحدا فإن وقت التنفيذ الكلي يبقى كما هوأى (٢٠) يوما.

الخطوة الخامسة:

إستخدام الشبكة كوسيلة للرقابة

بعد أن يتم حساب وقت المشروع أوالطول الزمنى للمسار الحرج. فإن هذا الوقت يصبح مقياسا أومعيارا يقارن على أساسه التنفيذ الفعلى. أى أن وقت التنفيذ الفعلى لايجب أن يزيد عن ٢٠يوما. فإذا زاد وقت التنفيذ الفعلي عنه فإن ذلك يعني حدوث إنحراف يستدعى إتخاذ إجراءات معينة عند تكرار إنتاج هذا المنتج فى دورة الانتاج التالية ، وإذا نقص وقت التنفيذ الفعلي عن ٢٠يوما فإن ذلك يستدعى أيضا إتخاذ

إجراءات تصحيحية مثل إعادة النظر فى تقديرات الوقت التي إستخدمت عند رسم الشبكة، فربما كانت هذه التقديرات أطول من اللازم .

ومن أهم الفوائد لاستخدام طريقة المسار الحرج في كونها أداة رقابية علي العمليات أثناء تنفيذها وليس بعد أن ينتهى التنفيذ، أي أننا يمكننا مراقبة تنفيذ المنتج قبل أن تكتمل كل خطوات الانتاج . فمثلا النشاط (٢-٤) يجب أن يتم في نهاية اليوم الحادى عشر، فإذا إنتهي هذا النشاط في وقت أطول من ذلك في اليوم الثالث عشر مثلا، فإن هذا التأخير- سوف يؤثر بالطبع علي باقي الانشطة التالية له، وهي (٤-٥)(٥-٦)، وبالتالي سوف يتأخر وقت المشروع ككل . ولذا فانه يجب من اليوم الثاني عشر إتخاذ إجراءات تصحيحية معينة حتي يمكن تلافي أثار التأخير الذي حدث في المرحلة الماضية وذلك بزيادة العمالة مثلا التي تشارك في تجميع الجزء (١) والجزء (٢) حتي يمكن تقصير وقت التجميع لمدة يوم أويومين، أوزيادة مجهودات رجال البيع الذين يقومون بتسليم المنتج الي العملاء حتي يتم التسليم في وقت أقل من ٧أيام وحتي نتمكن من إتمام المشروع في الوقت المقدر له وهو ٢٠ يوما بالتمام.

٣/٤/٢ - أسلوب بيرت Pert

يشابه إسلوب بيرت Pert إختصار Programe

Evaluation and Review Technique

نفس طريقة المسار الحرج فى كونه يعتمد لتحديد وقت المشروع ثم إستخدام هذا الوقت بعد ذلك، في مراقبة التنفيذ الفعلي ورصد أي إنحراف عن الاوقات المحددة في الشبكة، ولكن يختلف أسلوب بيرت عن طريقة المسار الحرج السابق شرحها في عدة نقاط أساسية منها.

أنه فى طريقة المسار الحرج يتم تقدير قيمة واحدة للوقت الذي يستغرقة كل نشاط. أما فى طريقة بيرت فيتم تقدير ثلاث قيم للوقت الدي يستغرقة كل نشاط وذلك كالأتي :

الوقت المتفائل Optimistic Time

الوقت الاكثر إحتمالا Most Likely

والوقت المتشائم Pessimistic Time

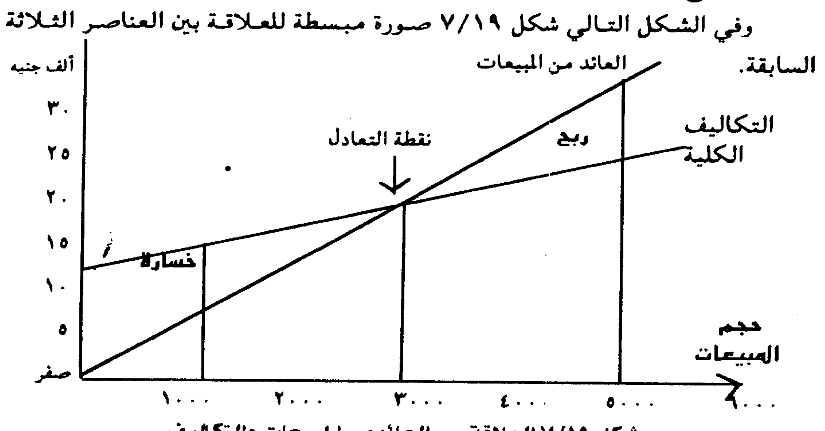
ومن هذه الاوقات الثلاثة يتم حساب وقت واحد لكل نشاط، وذلك باستخدام قواعد معينة. وعند ذلك يتحول الامر كله الي نفس حاله المسار الحرج.. ثم تتم باقي الخطوات كما سبق شرحها في الطريقة السابقة.

ويعتبر اسلوب بيرت من أشهر الاساليب المستخدمة في التخطيط والرقابة لانه يتوافق مع الواقع العملي من حيث أنه يصعب دائما تقدير قيمة محددة لتنفيذ نشاط معين، فكل شخص له رأيه الخاص عند تقدير هذا النشاط، ولذا فإن تقدير ثلاثة قيم لوقت تنفيذ النشاط يحل هذه المشكلة. ويوجد إمتداد لطريقة بيرت يطلق عليه بيرت تكلفة وذلك بأخذ تكاليف تنفيذ المشروع عند التخطيط الزمني للانشطة المختلفة أى أنه يتم حساب وقت تنفيذ المشروع وكذلك تكاليف التنفيذ وبذلك يصبح لدينا معيار للوقت ومعيار للتكاليف. ثم يتم التنفيذ ويقارن الوقت الفعلي بالوقت المقدر، وكذلك التكاليف المقدرة وتوجد إنحرافات التكاليف وتبحث أسباب هذه الانحرافات.

٥/٢ - تحليل التعادل Breakeven Analysis.

يعتبر تحليل التعادل من الاساليب الهامة في الرقابة علي المشروع نتيجة لان هذا الاسلوب يأخذ في الاعتبار العائد من المبيعات والتكاليف الكلية وكمية المبيعات (كمية الانتاج) كعناصر أساسية عند إجراء عملية التحليل.

وفي الشكل التالي شكل ٧/١٩ صورة مبسطة للعلاقة بين العناصر الثلاثة السابقة.



شكل ٧/١٩ العلاقة بين العائد من المبيعات والتكاليف الكلية وحجم المبيعات

من الشكل السابق يتضح أنه عند زيادة حجم الانتاج (وبالتالي المبيعات) فإن التكاليف الكلية تزداد وعندما تكون المبيعات مساوية للصفر أوعندما لايكون هناك إنتاج فإن التكاليف تكون لها قيمة محددة تساوي التكاليف الثابتة التي يجب صرفها سواء كان هناك إنتاج أولايوجد إنتاج مثل إيجار المصنع أومهايا المديرين ....الخ.وعندما يزداد حجم المبيعات بالطبع يزداد العائد من المبيعات .

نقطة التعادل:

عندما تتساوي التكاليف الكلية مع العائد من المبيعات- عند هذه النقطة يكون حجم المبيعات مساويا لحجم مبيعات التعادل.

وتسمي نقطة التقاطع بين التكاليف الكلية والعائد من المبيعات بنقطة التعادل.

وفي الشكل السابق يكون حجم مبيعات التعادل مساويا ٣٠٠٠ وحدة. وعند هذا الحجم تتساوي التكاليف، مع العائد من المبيعات.

وعندما يزداد حجم المبيعات عن حجم التعادل ويصل إلي ٥٠٠٠ وحدة مثلا، فان العائد من المبيعات في هذه الحالة يكون أكبر من التكاليف الكلية، والفرق بينهما يساوي الربح في هذه الحالة.

وعندما يقل حجم الانتاج عن ٣٠٠٠ وحدة وليكن ١٠٠٠ وحدة مثلا فان التكاليف الكلية تكون اكبر من المبيعات في هذه الحالة ويكون الفرق مساويا لمقدار الخسارة المتوقعة.

وتفيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات علي قيمة الربح أوالخسارة وكذلك مراقبة تأثير زيادة أونقص التكاليف المتغيرة أوالثابتة علي الربح.

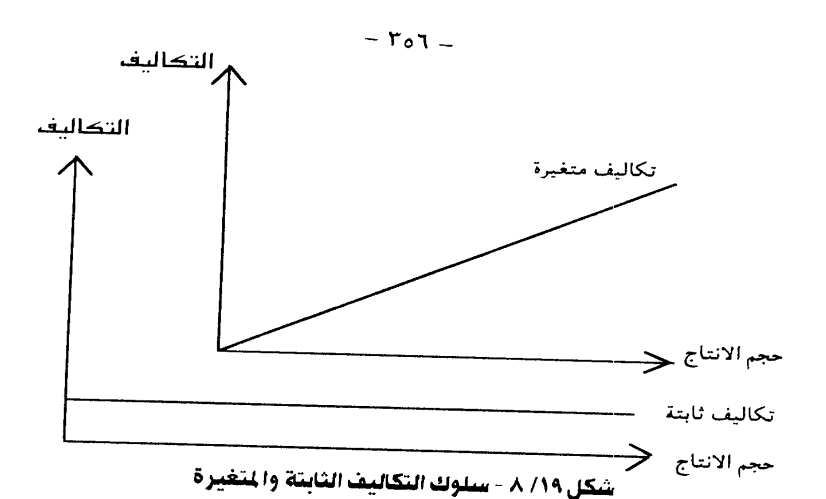
٢/٦- التكاليف المعيارية (النمطية)

تلجأ بعض الشركات بغرض مراقبة التكاليف الي وضع مقاييس أوأنماط محددة سلفا لقيم التكاليف وخاصة تكاليف المواد أوالعمالة أوالتكاليف غير المباشرة، ويطلق علي هذه القيم التكاليف المعيارية أوالنمطية.

وتحاول الشركات بمراقبة بنود التكاليف الفعلية أن لاتزيد هذه التكاليف عن التكاليف المعيارية وإذا حدث إنحراف بين التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية فيجب دراسة أسباب هذا الانحراف وإتخاذ إجراءات معينة لتصحيح هذا الانحراف في المراحل القادمة من الانتاج، وتوجد تكاليف نمطية للمواد المباشرة وتكاليف نمطية للعمالة المباشرة وقيم نمطية للمصروفات غير المباشرة ، ولاتوجد صعوبات عند تحديد التكاليف النمطية للمواد فإن هذه التكاليف تكون مساوية(الكمية المواد x سعر هذه المواد) وكمية المواد التي يحتاجها انتاج معين يمكن تقديرها الي درجة عالية من الدقة إذاعرفت طريقة الانتاج المستخدمة.

وعند تحديد التكاليف النمطية للعمالة المباشرة فإن دراسة الحركة والزمن يجب أن تجرى مقدما وذلك لمعرفة الاوقات القياسية(النمطية) التي يتطلبها انتاج منتج معين بضرب هذا الوقت في معدل أجر العامل بالنسبة للزمن وبذلك نحصل علي التكاليف النمطية للعمالة المباشرة. ولابد من الاشارة الي أنه يوجد عند تحديد معدلات الاجور بالنسبة للعمال العديد من الطرق المختلفة لدفع الاجر للعمال.

فبعض هذه الطرق يعطي العامل أجرا علي حساب الوقت المستغرق، والبعض الاخر يأخذ عدد القطع أوكمية الانتاج كأساس لاعطاء اجر للعامل. ولذلك فان تحديد طريقة دفع الاجور بالنسبة للعمال خطوة لابد منها عند تحديد التكاليف النمطية للعمالة المباشرة . وعند تحديد القيم النمطية للمصروفات غير المباشرة فانه تجب التفرقة بين التكاليف التي تتغير مع حجم الانتاج وتلك التي لاتتغير مع حجم الانتاج وذلك كما في شكل ٨/١٩



شكل ١٩/ ٨ - سلوك التكاليف الثابتة والمتغيرة

وتكون تكاليف الطاقة الكهربائية من النوع الأول من التكاليف (تكاليف متغيرة) أما تكلفة الصيانة مثلا فإنها من النوع الثاني من التكاليف (تكاليف ثابتة) نتيجة لان المصروفات غير المباشرة النمطية لايمكن تقديرها بنفس الدقة التي بها تقدر الاجور والمواد المباشرة ، فان هذه المصروفات تحسب عند قيم مختلفة لحجم الانتاج أوعند نسب مختلفة لطاقة التشغيل العادية. كأن يقال مثلا ان هذه المصروفات تبلغ ٥ .ألف جنيه عندما تصل طاقة الانتاج أوالتشغيل الي ٧٠٪ من الطاقة العادية وتزيد هذه التكاليف الي ٦٠ الف جنيه عندما تزيد طاقة التشغيل الي ٨٢٪ من الطاقة العادية ..وهكذا ونظرا لان التكاليف المعيارية لاتحمل التكاليف جميعا عن قيمة واحدة حيث تقسم هذه التكاليف الي أنواعها المختلفة مثل تكاليف العمالة أوالمواد أوالمصروفات غير المباشرة فان تتبع التغيرات التي تحدث في التكلفة الفعلية لكل نوع من هذه الانواع يكون أمرا ممكنا. وبذلك يمكن إرجاع الانحراف الذي يحدث في قيم التكاليف الي أسبابه الفعلية المباشرة. كأن يكون السبب مثلا زيادة فى اسعار المواد إذا وجدنا أن تكاليف المواد اعلى من التكاليف النمطية لها ، أويكون السبب نقصا في كفاءة العمال إذاوجد أن تكاليف العمالة أعلي من التكاليف النمطية ...وهكذا.

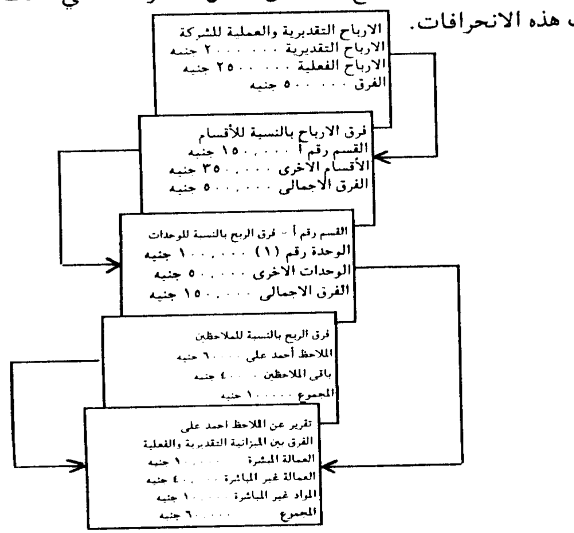
٢/٧ - الموازنات التقديرية :

تعتمد هذه الوسيلة في الرقابة علي تحديد أرقام تقديرية للمصروفات المتوقعة

في كل الاقسام داخل الشركة أوالمنظمة. ثم إيجاد أرقام المصروفات الفعلية، ومقارنة المصروفات التقديرية بالمصروفات الفعلية. بغرض تحديد الانحرافات . ثم تحليلها لمعرفة أسباب هذه الانحرافات لتلافي هذه الاسباب في المراحل القادمة من التنفيذ. وتعتمد كفاءة هذه الوسيلة من وسائل الرقابة علي سرعة جمع المعلومات عن المصروفات الفعلية، حتي تتم المقارنة أولا بأول. والتعرف علي الاماكن التي سببت الانحرافات حتي يمكن بسرعة اتخاذ إجراءات معينة لازمة لايقاف أومنع حدوث الانحرافات.

ويعتبر هذا الاسلوب من أنجح الاساليب التي تستخدم في المراقبة حيث يمكن بواسطة الموازنات التقديرية تتبع أسباب الانحرافات ومعرفة الاقسام ؛أو الادوات أوحتي مجموعة العاملين الذين كانو السبب وراء حدوث إنحراف في القيم الفعلية عن القيم المقدرة من قبل، والمثال التالى عن الأرباح التقديرية والفعلية لاحدي الشركات يوضح كيف يمكن بواسطة الاسلوب تتبع الاماكن داخل الشركة التي حدثت فيها الانحرافات وأسباب هذه الانحرافات.

يمكن بواسطة هذا الاسلوب تتبع الاماكن داخل الشركة التي حدث فيها الانحرافات وأسباب هذه الانحرافات.



ففي المثال اسابق نجد أن هناك فرقا بين الارباح التقديرية والارباح الفعلية، ويقدر هذا الفرق بـ ٥٠٠٠٠٠ آلف جنيه. أى أن الارباح الفعلية كانت أقل من الارباح المتوقعة بمقدار نصف مليون جنيه وعند تتبع الاسباب التي أوجدت هذا الفرق وذلك بتحليل هذا الفرق وتوزيعه علي الاقسام المختلفة داخل الشركة نجد أن الوحدة رقم(١) مسؤوله عن فرق يبلغ ١٠٠٠٠٠ جنيه. وإذا تتبعنا هذا الفرق داخل الوحدة رقم (١) نجد أن هناك عددا من الملاحظين داخل هذه الوحدة كل منهم مسؤولا عن مجموعة من العمال الماكينات، ونجد أن الملاحظ أحمد على مسؤول عن فرق يبلغ ٦٠٠٠٠ الف جنيه يمكن تحليله الي فروق في الميزانية التقديرية والفعلية كما هو موجود في أخر التقرير،

ورغم المزايا العديدة لاستخدام هذا الاسلوب في الرقابة نجد ان هناك ايضا عدة عيوب تنشأ من إستخدام الميزانيات التقديرية منها:-

١- أن الاقسام المختلفة تغالي في تقدير الميزانيات التقديرية لها نظرا لانها تعرف ان هذه الميزانيات بعد إعتمادها سوف تكون المعيار الذي سوف يقارن علي أساسه أدائها الفعلي ولذلك فأن هذه الاقسام سوف تبالغ في تقدير الميزانيات حتي إذا تم العمل وحسبت المصروفات الفعلية، فسوف تكون الاقسام مطمئنة الي أنها لم تتجاوز الميزانيات التقديرية، ولاتحاسب علي حدوث أي تقصير. وهذا بالطبع يعطي صورة مضللة للاداء الفعلي وتقل الفائدة المرجوة من إتخاذ هذه الميزانيات كأساس الرقابة.

٢- إذا شعر رؤساء الاقسام ان المصروفات سوف تتعدي الميزانيات التقديرية فأنهم سوف يقومون علي الفور بوقف بعض الانشطة التي كان يجب القيام بها مثل أنشطة البحوث أوالتطوير أوالاعلان...الخ وهذا بالطبع سوف يخل بتطور الشركة علي المدي الطويل.

٨/٣ - النسب المالية Financial Ratios

تستخدم النسب المالية للرقابة علي الجوانب المالية للمشروع، وهي عبارة عن نسب بين بعض بنود الايرادات والمصروفات والاصول. وتتم مقارنة هذه النسب بمجموعة من القيم المعيارية التي يجب ان لاتتعداها والأعتبر المشروع ضعيفا في هذه الناحية

المالية. وتبعا لذلك يتم إستنتاج الكثير من المعلومات عن حالة المشروع أوسياساته المالية ومن أمثلة هذه النسب:

معدل دوران المخزون Inventory Turnover

ويحسب علي النحو الاتي :

معدل دوران المخزون =

$$\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون(بسعر التكلفة)}}$$

ويكشف هذا المعدل عن مدي السرعة في بيع البضاعة كما يكشف عما إذا كان المخزون يتصف بالعجز أوالزيادة بالنسبة للمبيعات . وعلي المدير أن يوازن بين التطرف في الاستثمار أو مواجهة نفاد المخزون لديه. ويشير معدل الدوران المنخفض الي ان الشركة تعاني من المغالاة في المخزون أوأن هناك أنواعا من المخزون راكدة أومتقادمة. بينما لايعتبر المعدل المرتفع جدا أمرا مرغوبا فيه، فإذا تحرك بسرعة كبيرة جدا فقد يؤدى ذلك الي نفاده مما قد يتسبب عنه، خاصة في شركات الانتاج، توقف خطوط الانتاج موقتا.

وتوجد أنواع أخري من النسب المالية تستخدم لاغراض الرقابة المالية منها :-

١- المعدل الجارى(نسبة التداول) Current Ratio

٢- النسبة السريعة Quick Ratio

٣- معدل دوران الاصول Assets Turnover

٤- عائد الاستثمار Return on Investment

الفصل العشرون

قياس الأداء

الفصل العشرون

قياس الأداء

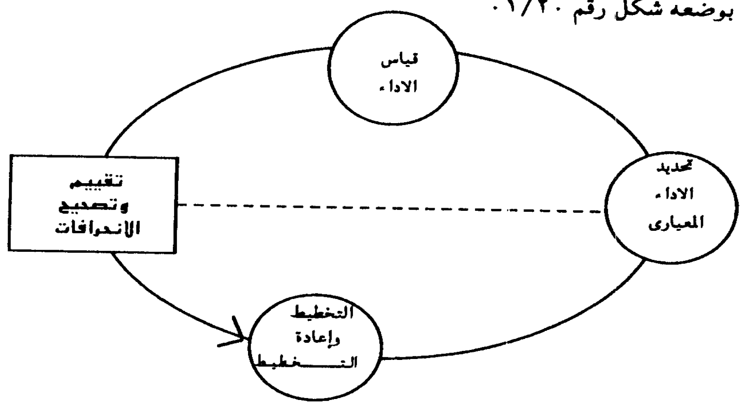
مقدمة

يمثل قياس الأداء الخطوة الثانية فى عملية الرقابة وبها تتجمع الملاحظات والبيانات والمعلومات المطلوبة عن الاداء والتنفيذ ليقوم المدير بمقارنتها بالاداء القياسى الذي تحدده المعايير الرقابية - أي بعمليه تقييم الاداء - بغرض تحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتسميتها واتخاذ التدابير الكفيلة بمنع حدوثها مستقبلا ، فقياس الاداء اذن عنصر أساسى في العملية الرقابية وبدونه لاتكون هناك رقابة .

ولقياس الاداء أهمية تاريخية إذ كان من الموضوعات الادارية التي جذبت اهتمام رواد الفكر الاداري الاوائل من "أمثال فريدريك تايلو"ر "وهنري جانت" "وفرانك جلبرت". فقد اهتم هؤلاء بطرق قياس الاداء بغرض تحديد المعاير والمقاييس التي تمثل الاداء القياسى للاعمال .. ونسبة لاهتمام أولئك الرواد بالتنفيذ علي مستوى المصنع كان من الطبيعي أن ينحصر إهتمامهم في طرق قياس الزمن لتحديد الوقت القياسى لاداء العمليات الصناعيه ومن ثم امكانية فرض الرقابة علي الاداء الفعلي للعمال وطريقة دفع أجورهم . وكان من الطبيعي أن تتطور هذه الافكار ليشمل مبدأ قياس الاداء كل مجالات الاداء والتنفيذ البشريه منها والماديه علي أساس أن قياس الاداء عنصر أساسى في عمليه الرقابه الاداريه الشاملة.

وطالما أن القياس يتم بغرض تحديد الاداء الفعلي لمقارنتة بالاداء المعياري لابد من تصميم طريقة قياس الاداء بحيث تأخذ في الاعتبار المعايير الرقابيه التي ستستعمل في التقييم بحيث لاتتعارض كيفية ومضمون القياس مع المقاييس الرقابية . فمثلا إذا كان الأداء المعياري بالنسبة لعملية معينة يقاس بالزمن الذي تتم فيه العملية من المطلوب أن يركز قياس الاداء علي دراسة الزمن الذي تؤدي فيه العملية فعلا أكثر من أى عنصر آخرللأداء مثل الكيفية التي يتم بها الاداء أوتكاليفه مع أهميتها الواضحة وذلك بالطبع يؤخذ في الاعتبار عند وضع المعايير الرقابية في المرحلة السابقة لمرحلة قياس الاداء بمعني أن تركز المعايير الرقابية علي العناصر الاقتصادية والهامة في الأداء .

هذا بالطبع لا يعني أن قياس الاداء الفعلي لايؤثر علي نوعية المعايير الرقابية فمن المعروف أن قياس الاداء لابد وأن يستعمل في تحديد المعايير الرقابية أساسا بمعني أنه من المطلوب تكوين صورة واضحة عن الاداء المتوقع حسب الافراد والموارد المتاحة بالمنظمة قبل تحديد المعايير الرقابية والتي يتم مراجعتها علي ضوء التخطيط الجديد والمتأثر بقياس الآداء الفعلي والانحرافات السابقة عن الاداء المعياري وإمكانيات المشروع المستقبلية وموارده . وهكذا تولد الرابطة القوية بين التخطيط المعياري وقياس الاداء وتقييمه وتصحيح الانحرافات وهي عناصر التخطيط والرقابة كما بوضعه شكل رقم ١/٢٠.



شكل رقم ١/٢٠ دورة الرقابة

فقياس الاداء يستعمل اذن في قياس فعاليه سير العمل في جميع مجالات المجهودات المنتجة في المنظمة. ولقياس الأداء فوائد أخرى غير ذلك فهو يفيد في المجالات الآتية:

١-تخطيط وبرمجة الاعمال، إذ يعطى قياس الاداء المعلومات الكافيه عن توقعات وكفاءة الاداء في المجالات المختلفة وبالأخص فيما يتعلق بامكانيات القوي العاملة

٢- التنبؤ بالاحتياجات من القوي العاملة.

٣- تحديد أفضل سبل أداء الاعمال المختلفة.

٤- تحديد أفضل السبل في توزيع الاعباء علي الافراد بالمنظمة أو في مجال معين بالمنظمة.

٥- تحديد معايير الوقت والتكلفة في أداء الاعمال المطلوبة.

٦- إختيار الموظفين والكفاءات المطلوبة وتحديد قيمتهم وأهميتهم بالنسبة للمنظمة.

ومن منطلق أهمية قياس الاداء واستراتيجيته بالنسبة لوظيفة الرقابة الادارية نتنارل هذا الموضوع في هذا الفصل ونبدأ بتحديد طرق وكيفية قياس الاداء وأساليب جمع البيانات وكيفية تجهيزها ثم نتعرض للمشاكل التي تعترضها ونتطرق لموضوع التقاريرونظم المعلومات الاداريه ونعالج أخيرا مفهوم المراجعة الاداريه (الرقابة) العامة.

ا - أساليب جمع بيانات القياس

لقد سبق أن ذكرنا أن هناك طريقتين للرقابة يتم عن طريقهما إيصال معلومات قياس الاداء للمدير أو الشخص المسئول عن القيام بوظيفة الرقابة علي عمل ما وهي :

- الملاحظة الشخصية
- التقارير

فيما يختص بطريقة الملاحظة الشخصية في الرقابة والتي يقوم فيها المراقب بنفسه بالاطلاع علي طريقة سير العمل أو الاداء يستعمل المراقب أسلوب الملاحظة المباشرة في جمع بيانات القياس المطلوبة فهو يقوم بفحص الاداء في فترات تتقارب أوتتباعد حسب طبيعة العمل والمستوي الاداري للمراقب ونطاق إشرافه وتصحيح الانحرافات حال وقوعها . لذلك نجد في العادة أن المراقب الذي يعتمد اعتمادا شبه كلي علي هذا النوع من الرقابه يكون مستواه الاداري منخفضا وموقع عمله قريب من مواقع التنفيذ مثل مشرفي العمال ورؤساء الاقسام، ويعتمد المدير في قياس الاداء علي عدة سبل تحددها طبيعة العمل كأن يقوم بأعمال المراقبة المستمرة للاداء وتحديد

الانحرافات أثناء التشغيل أوالقيام بفحص عينات من العمل عند كل زيارة يقوم بها وتحديد الانحرافات علي أساس هذه العينات ، الشئ الهام في هذا النوع من الرقابة أن المراقب نفسه هو الذي يجمع المعلومات الخاصة بقياس الاداء وهو الذي يقوم بتقييم الاداء في الحال واتخاذ القرارات التصحيحية في التشغيل حال اكتشافها .

أما في حالة الرقابة بالتقارير (وهو النوع الهام من أنواع الرقابة) سواء كانت تقارير دورية أوخاصة أوتقارير الاستثناء، فان هذه التقارير يقوم باعدادها أخرون ويتم توصيلها للمدير (أوالمراقب). ويتبع هؤلاء عدة أساليب في جمع بيانات القياس أهمها :

- جمع البيانات من سجلات الاداء أوالانتاج Performance Or Production Records
- قياس الاداء بواسطة العينات Work sampling
- قياس الاداء بواسطة دراسة كمية العمل Work count study

١ / ١ - جمع البيانات من سجلات الأداء:

من أهم سبل جمع البيانات للتقارير الادراية الخاصة بأعمال الرقابة الطريقة التي تعتمدعلي استخراج المعلومات من السجلات الموجودة . من المعروف أن أى منظمة تحتفظ بسجلات خاصة بالاداء والانتاج وفي العادة تبدأ تجميع هذه المعلومات وتسجيلها فى أشكال مختلفة من السجلات في أدني المستويات الادارية المتصلة بالعمل اليومي للمنظمة. وهذه السجلات تحتوي علي معلومات قيمة خاصة بمستوي الاداء والتنفيذ ومن هذه السجلات الاتي :

- الأوامر (أوامر الشراء والبيع).
- الكمبيالات .
- سجلات سير ارقام العمل الإنتاجي.
- سجلات أرقام المبيعات.
- سجلات المخزون .

وغيرها من السجلات التي تحتاجها المنظمة في تسيير أعمالها، ووجود هذه السجلات وحفظها بطريقة يسهل معها إستخراج البيانات وتلخيصها يجعل من أسلوب جمع المعلومات عن الاداء في أعمال المنظمة المختلفة عن طريق إستخراجها من هذه السجلات بغرض كتابة التقارير للقائمين بأمر الرقابة علي هذه المجالات أمرا ممكنا وسهلا . وتهتم نظم المعلومات الاداريه بهذا النوع من أساليب جمع البيانات وتعتمد عليه الي حد كبير نسبة لسهولة إستخراج البيانات وجمعها وإعدادها بهذه الطريقة وإمكانية إخضاعها للروتين الالى في التجهيز . وسنتطرق لهذا الموضوع في الجزء الخاص بالتقارير ونظم المعلومات الادارية في هذا الفصل.

٢/١- قياس الأداء بواسطة العينات :

تعتبر طريقة فحص الاداء بالعينات أوأخذ القرارات علي فترات من أنسب طرق قياس الاداء بصورة مستمرة غير عملية أوتؤدى الي تكاليف باهظة مقارنه بتكاليف حدوث الانحرافات. وفي هذه الطريقة يتم أخذ عينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات فيها باعتبار أن هذه العينة أومجموعة العينات التي تؤخذ تمثل المجتمع الذي اخذت منه تمثيلا كافيا. وتتكون عملية قياس الاداء بهده الطريقة من العناصر الاتية:-

١-إختيار الحجم المناسب للعينة أوالقراءة .

٢- إختيار الوقت المناسب لاخذ العينة أوالقراءة أوتحديد عدد العينات المطلوبة.

٣- إختيار كيفية أخذ العينات أوالقراءات.

٤- أخذ العينات وتسجيل قيمتها .

٥- وفي حالة استعمال الخرائط التي توضح الاداء المعياري المطلوب تتطلب عملية قياس الاداء أيضا إجراء العمليات الحسابية المطلوبة علي نتائج القراءات أوالعينات ومن ثم رسم الخريطة أومجموعة الخرائط المطلوبة وتوضيح نتائج القياس علي الخريطة بشكل يسهل عملية إجراء التقييم أوعقد المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المعيارى . وأهم أنواع هذه الخرائط هي خرائط ضبط الجودة التي ورد ذكرها في الفصل السابق .

وعند تحديد الحجم المناسب للعينة يؤخذ في الاعتبار أنه كلما زاد حجم العينه التي يتم دراستها بغرض تحديد مستوي الاداء كلما قل احتمال الخطأ في الاستدلال بنتائج دراسة العينة علي المجتمع الذي أخذت منه . الاأنه كلما زاد حجم العينة أيضا كلما زادت تكاليف الدراسة أوقياس الاداء . والمطلوب إيجاد التوازن الأمثل بين تكاليف الدراسة والنتائج المترتبة علي الخطأ في تقدير الانحرافات .

كما أن اختيار عدد العينات المطلوبة والفترات التي تمر بين أخذ كل عينة واخري يعتمد إعتمادا كبيراً علي التوقعات الخاصة بمدى تذبذب الأداء أوثباته. فإذا ماتوقعنا أن الاداء أوالعمل يمر بفترة تكثر فيها الذبذبات أومشاكل الانتاج لاي سبب من الاسباب كان ذلك مدعاة لاخذ العينات علي فترات متقاربة ... أما إذا كان الاداء أوالتنفيذ يمر بفترة استقرار كان ذلك من دواعي اخذ العينات على فترات أكثر تباعداً، وعلى أى حال من الضرورى عند تحديد عدد العينات أو طول الفترة الزمنية بين كل عينة وآخري خلق التوازن بين الرغبة في اكتشاف الانحرافات حال حدوثها وبين تكلفة اخذ عدد كبير من العينات وعلي فترات متقاربة.

وفي كل الاحوال من المطلوب اخذ العينة عشوائيا وفي نفس الوقت من الضروري أن تكون كل القطع أوالقراءات التي تتكون منها العينة مأخوذة من نفس المجتمع.

وهناك أنواع عديدة في أخذ قياسات الاداء بطريقة أخذ العينات من أجل فرض الرقابة علي التنفيذ واستخلاص المعلومات الخاصة بالأداء عن المجتمع الذى تؤخذ منه هذه العينات،. فقد يتم اخذ العينات أوالقراءات لاستعمالها في خرائط ضبط الجودة الاحصائية بغرض تحديد موقع هذه القرآءات في شكل نقاط في الخريطة ليتم تحديد ما إذا كانت الانحرافات ضمن الاطار المسموح به والذي لايعتبر إنحرافا وانما تقلباً طبيعيا للعمل أم أن النقاط تقع خارج هذا الاطار وبالتالي تمثل إنحرافا حقيقيا يتطلب تدخل الادراة لتصحيحه.

كما قد تأخذ عملية اخذ العينات شكل الزيارات الدورية المفاجئة لمواقع العمل بغرض تحديد النسب المئوية المختلفة للحالات التي يكون فيها الشئ أوالشخص المرادقياس ادائه. ويستعمل هذا النوع مثلا في تحديد كيفية توزيع وقت الموظف أوفي تحديد مدي الاستفادة من الالات بتحديد النسب المئوية من الوقت (في هذه الحالة من

عدد الزيارات) الذي تكون فيه الآله موضع الدراسة في حالة إنتاج أوعاطلة أوتحت الصيانة . هذا وقد تم إستعمال هذا النوع من أساليب قياس الاداء بنجاح كبير في عدة مجالات تذكر منها علي سبيل المثال الاستخدامات الآتية :

- قبول أورفض المواد الخام التي تشتريها المنشأة.
- كيفية استخدام الموظفين لاوقاتهم .
- مدي الاستفادة Utilization من الماكينات ومراكز الانتاج.
- الرقابة علي الأخطاء المكتبية.
- فحص موادالتشغيل أثناء مرورها بين أقسام المنشأة.
- فحص السجلات المختلفة للتأكد من صحة بياناتها.
- فحص المنتجات قبل بيعها لتحديد تطابق المواصفات المطلوبة مع المواصفات الفعلية أولتحديد عدد الوحدات التالفة والسليمة في الانتاج أو لحصر عدد العيوب في الوحدة المنتجة، كما في مراقبة الجودة.
- الرقابة علي وسائل ضبط المخزون.

١/٣- قياس الآداء بواسطة دراسة كمية العمل :

يعتبر أسلوب دراسة كمية العمل من أبسط طرق قياس الاداء وأسهلها في الحالات التي يمكن استعمالها فيه وتعتمد علي القياس الكمي للانجاز مثل عدد القطع التي ينتجها العامل في فترة زمنية معينة أوعدد ساعات التشغيل لالة معينة أوعدد المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم الواحد أوعدد الكروت التي أدخلت في ماكينة حاسبة. وتستعمل بغرض المقارنة بين الانجاز في فترات مختلفة أولتقييم الاداء الحالي بمقارنة قراءة معينة بالمعيار الرقابي.

وفي هذه الطريقة تمثل عملية إختيار وحدة القياس أهم عامل من عوامل قياس الاداء . ويصعب اختيار وحدة القياس في بعض المجالات ويسهل في المجالات الاخري ، فليس هنالك مثلا أى مشكلة في تحديد عدد القطع التي تنتجها آلة معينة في اليوم

الواحد أومقدار التالف الذي تم ضبطه في ذلك اليوم لكن يصعب تحديد وحدة القياس مثلا في قياس انتاجية العمل الكتابي إذ أن المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم مثلا قد تختلف في نوعيتها ومتطلباتها من وقت الموظف بين يوم وآخر. كما أن هناك بعض المجالات التي لايمكن استعمال هذه الطريقة فى القياس فيها بصورة مباشرة مثل قياس العوامل السيكولوجية لدى الافراد ، أوالاشباع الوظيفي أوالروح المعنوية مثلا ، وفي هذه الحالة ربما نلجأ لقياس بعض الظواهر التي يمكن قياسها كميا والتي تعطى صورة كافية للاداء المقصود بالقياس أساسا ، فمثلا قياس معدلات الغياب ومعدل دوران الموظفين Turnover يمكن بهما قياس مدى إرتفاع أوإنخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين .

إذن لامكانية قياس الاداء بطريقة دراسة كمية العمل من المطلوب أن تكون طبيعة العمل ومكوناته Work content لاتختلف بين وحدات العمل المطلوبة لان ذلك يمكن من استعمال وحدة ثابتة للقياس ومن اجل الاستفادة القصوي من هذه الطريقة لابد من أن تكون وحدة القياس المستعملة سهلة ومعروفة لدي العامل أو الموظف المسئول عن العمليات التي يتم قياسها ويعتبرها مناسبة وعادلة بحيث تساعده علي الرقابة الذاتية.

وفيما عدا البيانات الاساسية التي يمكن تجميعها يوميا إذا تطلب الامر ذلك فإن هذه الطريقة تساعد فى المقارنة بين الانتاجية في فترات مختلفة لمراقبة الاتجاهات كما تساعد في توفير المعلومات اللازمة في مجالات أخري مثل تحديد تكلفة الوحدة المنتجة وتحديد كيفية توزيع العمل وبرمجته ومقارنة الطرق المختلفة في أداء الاعمال لاختيار الطريقة المثلى .

وفي بعض الاحيان تستعمل طريقة دراسة الوقت فى تحديد المعايير الرقابية التي تستخدم في تقييم الاداء الذى يتم قياسه بطريقة دراسة كمية العمل ومع أنه يمكن إعتبار دراسة الزمن كأسلوب من أساليب قياس الاداء الاأن أهمية دراسة الزمن الحقيقية هي في تحديد المعايير كتحديد الزمن القياسى لاداء عملية ما ، أما فيما يختص بالإنجاز أوقياس الاداء فطريقة دراسة العمل يمكن أن تحدد عدد القطع مثلا التي تم إنتاجها في فترة زمنية معينة.

وقد تم استخدام طريقة دراسة كمية العمل بنجاح في قياس الاداء في عدة مجالات أهمها :

- قياس أداء الوظائف الكتابية وبعض الانشطة المحاسبية:
- جودة الانتاج .
- الكفاءة الانتاجية للالات .
- كفاءة رجال البيع
- الرقابة علي المخزون .
- كفاءة إستخراج البيانات وكتابة التقارير .
- معدلات الغياب والتأخير.

٢ - العنصر الانساني في قياس الآداء

حينما يتعلق قياس الاداء بأعمال الافراد أوالجماعات تتطلب عملية القياس الحرص الشديد والعمل بمقتضي بعض القواعد تحسبا من الاثار السيئة التي يمكن أن تترتب علي عملية القياس نسبة لحساسية الموضوع وأثره علي مستقبل الأفراد بالمنظمة . وبسبب هذه الحساسية وصعوبة القياس في بعض المجالات نجد أن القليل من المنظمات تستعمل طرق قياس العمل لموظفيها. ومع ذلك فبعض هذه المؤسسات قد طبقت هذه الطرق بنجاح كبير وتستطيع أى منظمة الاستفادة والنجاح في تطبيق وسائل قياس العمل للافراد والمجموعات بها إذا ما أعطت الاعتبار الكافي لبعض القواعد الاساسية التي نلخصها في الآتي:-

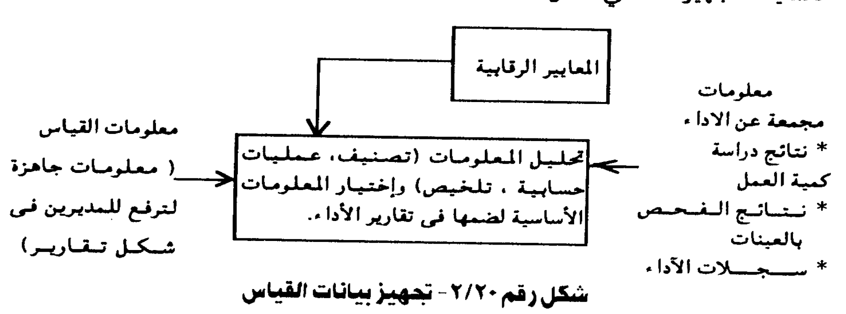
- أن تكون الكيفية التي يتم بها قياس الاداء واضحة ومقنعة للادارة والعمال تعتمد علي أساليب سليمة.
- أن يقوم بتصميم طرق قياس العمل أشخاص أكفاء وخبراء بالسلوك الانسانى تجاه هذه القياسات .
- أن يتم إختيار أنسب الوحدات للقياس وأن يتم تحديدها بوضوح ووصفها وصفا كاملا للأشخاص المتأثرين بها.

- أن يكون القياس عادلا بالنسبة للمنظمة والافراد .
- أن لاتكون المقاييس الرقابية أو الأداء المعياري المتوقع جامداً ، بل لابد لها من التغير في حالة تغير الاوضاع أوطرق العمل .
- ألا تلجأ الادراة الي تغير الاداء المعياري بدون أسباب قوية وأن يقتصر التغيير في الحالات التي يتم فيها إكتشاف خطأ في المعيار السابق أو التغيير فى طرق العمل وذلك لأن الثقة فى أساليب قياس الاداء ستنعدم فى حالة أوالتغير المستمر في معايير الاداء ،
- أن تمكن عملية قياس الآداء من مساعدة العامل أوالموظف وتشجيعه لتحسين آدائه وتنمية إمكانياته
- تبسيط طريقة القياس بقدر الامكان حتي يسهل فهمها وطرق إستعمالها حتي تساعد الشخص الخاضع علي إستعمالها في الرقابة الذاتية على آدائة.

٣ - كيفية تجهيز بيانات القياس

بعد تجميع البيانات والمعلومات عن الآداء في نشاط أومجال معين بأحد الأساليب التي سبق ذكرها يصبح من الضروري (بشكل دوري أوإستثنائي حسب طبيعة نوع الرقابة المعمول به) تجهيز هذه البيانات (التي تضمن في تقارير الآداء) بطريقة تسهل معها عملية تقييم الأداء وهذا هو الهدف الأساسي من التجهيز .

فالتجهيز يختلف في مفهومه عن التجميع أوالحصر أوأخذ العينات والقياسات وهي بالطبع مرحلة لاحقة لمرحلة التجميع بحيث تمثل هذه البيانات المجمعة المدخلات لعملية التجهيز كما في شكل ٢/٢٠.



شكل رقم ٢/٢٠ - تجهيز بيانات القياس

يتم في مرحلة التجهيز إجراء بعض التحاليل علي المعلومات المجمعة عن قياس الاداء واختيار تلك البيانات والمعلومات الاساسية والقابلة للمقارنة مع المعايير الرقابية أوالاداء المعياري حسب وحدة القياس المستعملة كما أن من المطلوب الاختصار في هذه البيانات بحيث تتضمن تقارير الاداء المعلومات والبيانات الاساسية لاجراء التقييم وتحديد الانحرافات .

٤ - أشكال البيانات المجهزة

تأخذ البيانات القابلة للتوصيل للمديرين ثلاثة أشكال هى :

- البيانات الرقمية.
- الرسوم البيانية.
- البيانات الانشائية.

ولكل شكل من هذه الاشكال إستخدامات معينة ، ويمكن للتقرير الواحد أن يتصمن عدة أشكال ويتم إختيار الشكل المناسب لاستعراض أجزاء المعلومات والبيانات المطلوبة في التقرير .

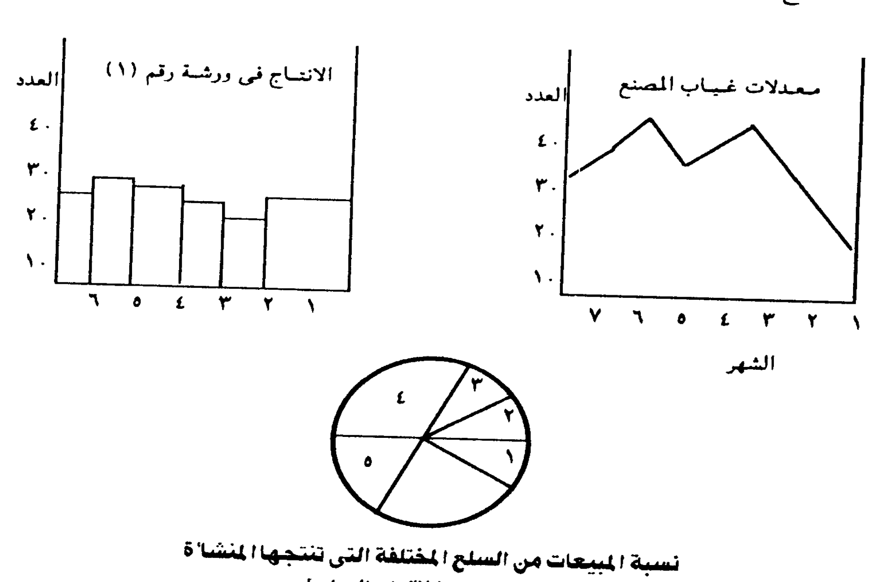
فالبيانات الرقمية تفضل عادة حينما تكون الدقة في الارقام مطلوبة بدرجة كبيرة من أجل إجراء عمليات تحليل الاداء وتقييمه من قبل المدير ، وتكون مناسبة أيضا حين لايكون حجم البيانات كبيرا بحيث يفقد المدير المقدرة علي متابعة الارقام أويجعل من عملية عقد المقارنة وتحليل البيانات أمرا صعبا يتطلب وقتا كبيرا من المدير . وتأخذ البيانات الرقسية في العادة شكل الجداول كما في المثال التالي :

بيان رقم (٣) بتاريخ ١٩٧٦/١١/٢٧

رقم الجزء أوالمادة	الوصف	حالة المخزون الرصيد	سعر الوحدة	قيمة المخزون	الحد الأدنى	الحد الأعلى
١٨٦٥٢/١٧	صحيفة معدنية (٥٠X٢٠)	١٨٠٠	٥٠	١٠و٠٠٠	١٢٠٠	٢٢٠٠
١٢٤٣/١٨	مسمار برشام ٣/٤	٦٠و٠٠٠	٢	٢٠و٠٠٠	٤٠و٠٠٠	١٠٠و٠٠٠
١٣٧٥٦/٩	صمام ٦و	٥٦٠و٠٠٠	١٢	٦٧٢٠و٠٠	٣٦٠و٠٠٠	٨٠٠و٠٠٠
١٢٣٤٥/١٢	خيط بلاستيك	٨٢٠و٠٠٠	٥و٠	٤٢٠و٠٠٠	٩٠و٠٠٠	١٦و٠٠و٠٠٠
١٣٢٧/١٦	أنبوبة معدنية ١/٢	٢٥٠٠٠٠	١٠	٢و٠٠٠و٠٠٠	٣٠و٠٠٠	٣٥٠و٠٠٠

كما يمكن أن تأخذ شكل المعدلات أونسبة عنصر الي عنصر اخر كمعدل الغياب عن العمل أومعدل الأخطاء المكتبية.

أما الرسوم البيانية والخرائط فتصلح في حالة كبر حجم الأرقام المطلوب بيانها وصعوبة متابعتها كأرقام أوفى حالة عدم الحاجة لمعرفة كل رقم بدقة. كما تفيد في الحالات التي تمتد فيها الارقام فترة زمنية بغرض عقد المقارنة بين الأداء فى عدة فترات زمنية أولتحديد إلى أى مدى تم تصحيح الأداء بعد إنحرافه أوبمعنى آخر فهى تصلح فى تحديد الاتجاهات . ويمكن لهذه الرسوم البيانية إعطاء الفكرة المطلوبة عن الأداء من مجرد النظرة العابرة وبهذا فهي أكثر الأشكال توفيرا لوقت المدير وفيما يلي بعض النماذج المستعملة(شكل ٣/٢٠).



نسبة المبيعات من السلع المختلفة التى تنتجها المنشأة
[الأرقام ترمز لأنواع السلع]

شكل ٣/٢٠ - نماذج الرسوم البيانية للتعبير عن بيانات القياس.

أما البيانات أوالسرد الانشائى فيستعمل فى وصف الآداء غير القابل للقياس الكمى وفي العادة تستعمل هذه الطريقة بجانب أحد الشكلين السابقين في توضيح نقاط الضعف والانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها.

٥ - القواعد الواجب مراعاتهافى التجهيز

حتي تؤدى مقاييس الأداء الغرض الذي تم تجميعها وتجهيزها من أجله من المطلوب مراعاه بعض القواعد الهامة في تجهيز البيانات تمهيدا لتضمينها في التقارير المختلفة للادارة . وأهم قاعدة من هذه القواعد هي ملاءمة طريقة ووحدة القياس مع وحدة القياس في المعايير الرقابية المستعملة في التقييم وأهمية تجهيز البانات بالصورة التي تمكن من عقد المقارنه السريعة بين الاداء المعياري والأداء الفعلي بغرض توضيح الانحرافات وتوفير وقت المدير في تحليل البيانات والكشف عن الانحرافات . لذلك يجب أن تراعى علميات تجهيز البيانات توضيح العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري ما أمكن ذلك. وهناك ثلاث طرق علي الأقل لتوضيح هذه العلاقة في البيانات :

١/٥- توضيح العلاقة كنسبة مئوية لفعالية الأداء :

$$\frac{\text{الأدائ المعيارى}}{\text{الأداء الفعلى}} \%$$

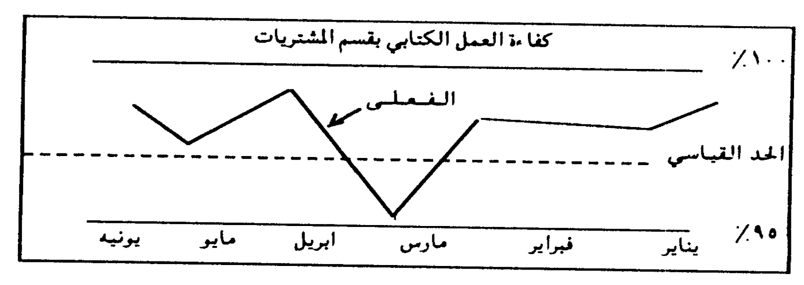
٢/٥- تحديد الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المعيارى (حسب وحدة القياس المستعملة زمنية أومالية أوغيرها):

الأداء المعياري - الأداء الفعلي

٣/٥ - في شكل بياني (كما في حالة الرسوم البيانية) باضافة الاداء المعياري بجانب الاداء الفعلي كما في شكل ٤/٢٠.

شكل رقم (٢٠ / ٤)

الاداء المعياري والأداء الفعلي



والقاعدة الهامة الأخري في تجهيز البيانات هي الاختصار في البيانات بقدر الامكان إذ لاداعي لتجهيز البيانات المطولة التي تتضمن تفاصيل لايحتاج لها المدير في تقييم الأداء والتي تؤدي الي ضياع وقته.

هذه هي أهم القواعد الواجب الاسترشاد بها في تجهيز بيانات القياس . ولان هذه البيانات ستصاغ في الغالب في شكل تقارير للادارة فإن من المطلوب أيضا مراعاة بعض القواعد الخاصة بكتابة تقارير الرقابة سيرد ذكرها في الجزء الخاص بنظام المعلومات الادارية في هذا الفصل.

٦- وسائل و مراحل تجهيز بيانات القياس

هناك ثلاث وسائل يتم بها تجهيز بيانات القياس وهي :

- تجهيز البيانات يدويا
- إستعمال الالات الكهروميكانيكية Electro Mechanical Machines

ومراحل التجهيز هي :

أ- تجميع المعلومات عن القياس وتحليلها وتحديد المداخل التحليلية لها. تتم هذه الخطوة يدويا في أغلب الأحيان .

ب- ترقيم المواد في شكل كودي Codes لتسهيل عملية تحليل المعلومات وتصنيفها علي الحاسبات الكهربائية.

جـ- تسجيل هذه المعلومات علي وسيط تفهمه الآلة كالبطاقات المثقبة باستعمال آلتي التثقيب Key Punch والتحقق Verifier.

د- تصنيف المعلومات (باستعمال آلة التصنيف: Sorter واختزانها بالشكل المناسب.

هـ- حين الحاجة الي استخراج بيان معين يتم إجراء البحث عن الكروت الازمة لاتمام هذه العملية.

و- سحب البطاقات أوالكروت وإدخالها في ماكينات التصنيف والتجميع وآلة المراجعة حسب طبيعة التجهيز المطلوبة ليتم تحليل المعلومات المطلوبة ونسخها في شكل جداول.

الأن أهم طريقة لتجهيز البيانات هي استعمال الحاسب الالكتروني Computer . ومع أن الحاسب الالكتروني يعتبر تطورا طبيعيا للالات الكهروميكانيكية إلا أن إستعماله أو تفضيله علي الأنواع الأقل تطورا من وسائل تجهيز البيانات يجب أن يخضع لدراسة عميقة لتحديد جدواه لمنظمة بعينها بالاخص في ضوء تكلفة الاقتناء (أوالتأجير والتشغيل العالية. وكثير من المنظمات اليوم تستعمل الحاسب الالكتروني في تجهيز بيانات القياس المختلفة.

وفي الحاسب الالكتروني تمر عملية تجهيز البيانات بمراحل شبيهة بالمراحل التي تمر بها في حالة إستخدام الحاسبات الكهربائية مع بعض الاختلافات مثل إمكانية استعمال وسائل أخرى لادخال وتخزين المعلومات غير ممكنة في حالة الحاسبات الكهربائية مثل الشرائط الممغنطة والاسطوانات (Magnetic tapes and discs) والحاجة إلي التعامل مع الحاسب الالكتروني عن طريق برنامج يحوى التعليمات اللازمة لعملية التجهيز في الحاسب الالكتروني . كما أن نقل المعلومات بين أجهزة الحاسب الالكتروني يتم أوتماتيكيا وليس يدويا كما في حالة الحاسبات الكهربائية . وقد استعمل الحاسب الالكتروني في عدة إستخدامات خاصة بقياس الاداء مثل ضبط الجودة الاحصائي وضبط المخزون والرقابة علي الإنتاج .

٧ - التقارير ونظم المعلومات الادارية

يقصد بالمعلومات الادارية كل التقارير والسجلات المتداولة التي ترفع للادارة من وقت لآخر والتي يحتاجها المديرون في كل المستويات الادارية في تصريف أعمال

إداراتهم وإتخاذ القرارات اللازمة في المجالات المختلفة . فالمعلومات هي الاداة الأساسية التي تمكن المدير من تصريف شئون إدارته واتخاذ القرارات التشغيلية والتخطيطية اللازمة وبدونها فشل المدير كليا في عمله حتي يمكننا أن نصل إلى حد القول بأن القرار الذي يتخذه المدير يكون رشيدا بمقدار ما تجمع لدي منخذ القرار من معلومات منسوبة لمجموع المعلومات الأساسية المطلوبة لاتخاذ مثل هذا القرار.

وكلمة إدارية هنا يقصد بها كل مديرأوشخص يقوم بعمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة علي أي مستوي من المستويات . وهذا بالطبع مصدره أن هذه الوظائف الادارية لايمكن أن تتم إلابوجود المعلومات إذا فكل المعلومات التى يتم تداولها في المنظمة تعتبر معلومات إدارية. هذا بالطبع لايعنى أن ايصال الدفع مثلا يعتبر معلومات إدارية ولكن مجموع الأموال المدفوعة يوميا عن طريق هذه الايصالات تعتبر معلومات إدارية.

تعتبر التفاصيل التشغيلية اليومية مثل أوامر المبيعات والتقلبات في المخزون وإيصالات الدفع وأوامر الشراء والحسابات أساس المعلومات الادارية فهي تحتوي علي البيانات الأساسية التي تتجمع ويستخلص منها البيانات التي يتم تداولها بطرق مختلفة فيبدأ تشكيل المعلومات في أدني المستويات الادارية ومنها تنتقل بين المستويات الادارية في عدة أشكال حتي تصل الي أعلي مستوي إدارى فى شكل مختصر جداً، هذا لايعنى بالطبع أن المعلومات التى تصل الى مستوى معين تمثل فقط تلخيصا للمعلومات المجمعة في المستوي الاداري الأقل إذ قد يحتاج المستوي الاداري هذا الي معلومات جديدة غير متوفرة علي المستوي الأدنى . ففي المستوي الاداري الأوسط مثلا يقوم مدير التسويق بمقارنة مبيعات الشركة بين رجال البيع ومناطق البيع وقنواته المختلفة في حين أن الادارة العيا تكون مهمتها مقارنة مبيعات الشركة الكلية بمبيعات الشركات المنافسه ونصيب الشركة في السوق. ومن الواضح أن المعلومات المطلوبة في الحالتين تختلف إختلافاً كبيرا وبالطبع يحتاج المديرون للمعلومات من أجل إتخاذ القرارات التخطيطية والتشغيلية والرقابية ويتوزع وقت المديرين بين هذه الانواع من القرارات حسب مجال العمل والمستوي الاداري الذي يقوم به المدير .

ونظام المعلومات الادارية تحتاج له المنظمات الكبيرة والصغيرة علي حد السواء وتزيد درجة الحاجة اليه بالزيادة في حجم المنظمة والتعقيد في تنظيمها الاداري . وهو

النظام الذي يكفل تجميع وتصنيف واعداد وتوصيل المعلومات التي تحتاجها الادارة .

وكما سبق أن ذكرنا فإن هذه العمليات يمكن أن تتم بطريقة يدوية مبسطة كما يمكن أن تتضمن إعداد المعلومات الكترونيا . ولكن في نظم المعلومات الادارية يكون الاهتمام بالمعلومات (نوعيتها ومحتواها ومدي إختصارها وطريقة وسرعة توصيلها) وليس بطريقة إعدادها . وهنا يجب أن نفرق بين البيانات Data والمعلومات Informa-tion. فمفهوم إعداد البيانات يختلف عن مفهوم إعداد المعلومات وليست كل البيانات معلومات والمعلومات بالنسبة لمدير معين ربما تمثل مجرد بيانات لمدير آخر.

إذن يهدف نظام المعلومات الادارية الي إمداد كل مدير بالمعلومات التي يحتاجها في إتخاذ القرارات في الوقت الذي يحتاج اليها فيه، وفي الشكل الذي يساعده علي فهمها، وبالتفاصيل اللازمة بشرط أن يعفيه النظام من المعلومات والتفاصيل التي لايحتاج لها . وعليه فتصميم نظام المعلومات الادارية يعتمد أساسا علي تحديد نوع المعلومات المطلوبة في كل مستوي إداري وكل مجال من مجالات المنظمة، ثم التنسيق بين المعلومات المطلوبة للنظام ككل وإزالة الازدواجية والتعارض في المعلومات ومصادرها ,وهنا يمكننا أن نري العلاقة الوثيقة بين نظام المعلومات الادارية وقياس الاداء. إذ أن عملية تجهيز وإعدادبيانات القياس ما هي الاجزء من نظام المعلومات المتكامل بالمنظمة .وهناك العديد من الظواهر التي تشير الي العجر في نظام المعلومات الادارية فالدهشة التي تصيب المديرين عند ظهور النتائج المالية السنوية مثلا لأكبر دليل علي عجز نظام المعلومات كما أن الاستعمال المكثف للجداول الرقمية والتفاصيل غير المفيدة في التقارير والتأخير في وصول المعلومات أوعدم دقتها وكفايتها وعند تعارض البيانات المجمعة من مصادر مختلفة داخل المنظمة والازدواجية في إعداد البيانات وسؤ الاتصال بين الادارات المختلفة كلها من الظواهر التي تشير بوضوح نحو عجز نظام المعلومات السائد أوإفتقار المنظمة لمثل هذا النظام .

وفي نظام المعلومات الادارية تمثل التقارير أهم عنصر لأنها تمثل أهم وسائل توصيل المعلومات . ويقوم نظام المعلومات بتوفير ثلاثة أنواع من تقارير الرقابة وهي تقارير الأداء الدورية، والتقارير الخاصة والتقارير الإستثنائية. ولكن نظام المعلومات يوفر أيضا أنواعا أخري من التقارير لاتعتبر تقاريرا للرقابة فهنالك مثلا تقارير التخطيط Planning Reports والتي تختص بتوصيل المعلومات الخاصة بعمليات

التخطيط . وبالطبع يهدف نظام المعلومات الادارية الي إستغلال التقارير فى تسهيل عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة في كل المستويات الادارية وكل مجالات العمل بالمنظمة .

ومن أهم الخصائص في تقارير الاداء التي يهتم بها نظام المعلومات الادارية توقيت هذه التقارير ، وتحديد درجة تكرارها ، والقاعدة الهامة التي يجب الاسترشاد بها هي أنه يجب أن لا يرفع تقرير دوري جديدعن الاداء قبل مرور الوقت الكافي الذي يمكن المدير من تحليل التقرير والسابق وإتخاذ القرارت المطلوبة. فنظام المعلومات يهتم بتحديد مواعيد محددة يتم فيها تجهيز هذه التقارير حتي يكون هناك إنتظام ودورية في كل نوع من أنواع تقارير الاداء الدورية.

كذلك نجد أن هذه التقارير يغلب فيها عنصر التماثل بمعني أن الطرق المستعملة في إعداد التقارير وطريقة تصميمها لاتتغير بالنسبة للنوع الواحد من التقارير كما تركز هذه التقارير علي إظهار الانحرافات وعلي تصميمها بصورة تسهل معها قراءتها

والحديث عن نظم المعلومات الادارية وقياس الأداء يرتبط فى أذهان معظم الناس بالحاسبات الالكترونية الحديثة والحقيقة أن الرابطة بين الاثنين حقيقة واقعه وأن مفهوم نظم المعلومات الادارية مثل كثير من الاساليب الادارية الاخرى كبحوث العمليات لم تنمو أدواتها وتطبيقاتها الا فى ظل الطفرة الهائلة فى عالم الحاسبات الإلكترونية، فمعظم نظم المعلومات الإدارية المتطورة تعتمد علي الحاسب الالكتروني في تجهيز المعلومات المطلوبة. لكن هذا لايعني أن نظاما يدوياً للمعلومات الادارية لا يحتاج إلى التصميم أو الدراسة لغرض تطويره لان عنصر الكيفية التي يتم بها تجهيز البيانات والمعلومات ماهو إلا العنصر المتمثل في الخطوة الأخيرة في هذا النظام.

ولكن الحاسبات الالكترونية تمكن دون غيرها من الأساليب من تصميم نظام يقوم علي السرعة والدقة في تجهيز البيانات والمعلومات، ومن خلق الامكانية الفعلية في تقنين النظام . ومع ذلك فان حجم إمكانيات الحاسب الالكتروني المستعمل له تأثير إقتصادي فعال علي حجم النظام بمكوناته. وقد أدي ظهور الحاسبات الالكترونية ذات الفعالية العالية في تخزين المعلومات وفى إدخال وإستخراج المعلومات منها بالسرعة المطلوبة الي ظهور الحاجة الي ضرورة مراجعة وتقييم الاساليب التقليدية فى جمع

وتحليل البيانات ومراعاة اعتبارات الجدوي في إنشاء مراكز المعلومات، وفي مركز المعلومات تجمع كل تفاصيل المعلومات التاريخية والحاضرة عن كل مجالات المنظمة ويتمثل دور نظام المعلومات الادارية في استخلاص البيانات والمعلومات من هذا المجمع. وبدون مقدرة الحاسب الاكتروني في تخزين المعلومات يصبح تجميع هذا الحجم الهائل من التفاصيل والبيانات في نقطة واحدة غير عملي فيما عدا المنظمات صغيرة الحجم. وفي هذه الحالة يصبح مركز المعلومات أهم جزء sub- System في نظام المعلومات الادارية . وفي وجود بنك أو مركز المعلومات يصبح من الممكن لنظام المعلومات الادارية أن يطلب من بنك المعلومات تجهيز بيان معين فيقوم الحاسب الاكتروني باسترجاع المعلومات والقيام بعملية الاعداد والتجهيز المطلوبة وذلك بسرعة هائلة تمكن من توفير التقارير والمعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة .

٨ - المراجعة الأدارية العامــة

ان الإدارة العصرية تعمل في ظل أنظمة معقدة ومتشعبة مما يضطرها الي النظر بعين فاحصة للضوابط والأداء الفعلي بالمنظمة ككل . فبالاضافة لرغبتها في التأكد من الضوابط المالية الموضوعه لحساباتها ، وهو المفهوم التقليدي للفظ (المراجعة) ، تحاول الإدارة الحديثة ايجاد الطرق الكفيلة بمراجعة الضوابط في جميع مجالات الإدارة الأخري بغرض الوصول الي الإدارة المثلي للعمليات والتحسين في السياسات والإجراءات وكان من تأثير هذا الإتجاه أن ظهرت الحاجة لفحص وتقييم الأساليب الإدارية عن طريق أشخاص مؤهلين وقادرين علي إجراء مثل هذه المراجعة في جميع مجالات العمل .

فالمراجعة الادارية العامة يمكن تعريفها بإنها الفحص الشامل لتنظيم المنشأة وللأهداف والسياسات وأساليب الرقابة والعمل واستعمال المنظمة للموارد البشرية والشاملة، والهدف الأساسي من المراجعة هو اظهار وتحليل الخلل في النظام والتخلص منه بتصحيح وتعديل الأوضاع السائدة في النظام . وفي العادة يتضمن برنامج المراجعة الإدارية الفحص للتنظيم ككل دون حصره في جزء من النظام أوادارة من الإدارات . ويتم تصميم برنامج المراجعة علي أساس المجال الذي تغطية الدراسة ، مع العلم بأن برنامج المراجعة يحقق أقصي مزاياه حينما يشمل كل المنظمة . وعليه فدراسة وتحليل الأساليب الادارية والعملية تتضمن فحص واعادة النظر في :

- الأهداف الموضوعة .
- السياسات .
- الإجراءات .
- تفويض السلطات .
- المعايير والإنجازات التي تحققت .

ومدي كفاءة الإدارة تحدد علي أساس مدي مطابقة الأداء الفعلي للأداء المقصود والذي بنيت علي اساسه السياسات والإجراءات . والمفهوم العلمي للتقييم يتضمن كشرط أساسي مبدأ القياس لتحديد ما اذا كانت الأهداف والسياسات ونظم وأساليب العمل والأجراءات تتناسب والوضع العام للمنظمة وفي تحديد الي أي حد تم الإلتزام بها. وهذا هو عمل برنامج المراجعة الأدارية العامة . وبعد تجميع المعلومات الكافية وتحليلها يمكن لبرنامج المراجعة ان يقدم المقترحات الكفيلة بتصحيح الأوضاع والإنحرافات بالتغيير اللازم في الأهداف أوالسياسات أوالإجراءات أوأساليب العمل أوأي عنصر آخر من عناصر العمليات الادارية والتشغيلية.

فالمراجعة الادارية إذن تمنح الادارة الفرصة للجرد العام لامكانياتها وجدواها في كل المستويات فهي توضح نقاط الضعف ، ومواضع التبذير والخسارة الممكن تفاديها .وهي فوق ذلك الطريقة التي يمكن التأكيد بها للادارة العليا أن الأهداف والسياسات والاجراءات الموضوعة من قبلها ملتزم بها في المستويات الادارية المختلفة، كما تمكن من رفع التوصيات التي تساعد الادارة في تحديد طرق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وعليه فإن المراجعة الادارية العامة تعطي نوعا من الخدمة الفريدة التي لايمكن تأديتها بأي طريقة أخري . فالرقابة المستمرة داخل إطار النظام نفسه ، أوالرقابة الجزئية علي المشروع فى فترات متقطعة لاتمنح الادراك الكامل للكفاءة الادارية ، بما فيها كفاءة التنظيم نفسه في ذات الوقت . فالخلل في التنظيم الاداري بشكل عام والتنظيم الرقابي بشكل خاص له تأثير مباشر وكبير علي كفاءة المنظمة وإمكانية تحقيق أهدافها ، وكلما تضخم المشروع وتشعب كلما إزدادت أهمية الرقابة بشكل خاص . وبعض المنظمات اليوم تلجأ للمراجعة الادارية العامة بصفة مستمرة وإيجاد الوسيلة التي تمكن من دراسة تنظيمها الاداري والرقابي بغرض تصحيح الأخطاء والكشف عن نقاط

الضعف والخلل قبل إستفحاله . وقد أمكن عن طريق المراجعة الادراية المستمرة تحقيق عدة منافع ومزايا من ضمنها :

- تسليط الضوء علي والكشف عن العجز في النظم الرقابية .
- التحسين في النظم والاجراءات وأساليب العمل .
- تحسين تفهم العاملين للأهداف الاساسية ومدي مسئولية الاقسام والادارات المختلفة في أسهامها في تحقيق هذه الاهداف (الادارة بالاهداف) .
- إعادة التنظيم الاداري علي أسس عملية تضمن فعالية التنظيم في تحقيق الأهداف.
- تحسين النظم الرقابية بالأخص في مجال الانتاج والمخزون.
- وضع معايير للاداء أكثر واقعية.

ونسبة لنجاح برامج المراجعة الادارية في هذه المنشأت فإن أعدادا متزايدة من المنظمات تبنت فكرة برامج المراجعة الادارية، وقد جعلت بعض هذه المنظمات بالفعل من المراجعة الادارية مجالاً جديدا للرقابة والتقييم العام ، وكونت مجموعات من الكفاءات المتخصصة للمراجعة الادارية داخل تنظيماتها. كما أن بعض المنظمات قد كلفت الادارة العليا بمهام المراجعة اللادارية الشاملة مع تحديد مجال معين يركز عليه كل منهم كأعضاء في نفس الفريق حسب كفاءتهم وخبرتهم بالمجالات المختلفة في التنظيم.

٩- مكونات برنامج المراجعة الادارية

في معظم التطبيقات كان من الضروري تقسيم البرنامج الي عدة أجزاء أهمها :

- قياس وتقييم فعالية الرقابة الادارية.
- دراسة التنظيم بغرض الاصلاح الاداري.
- تقييم الاهداف والسياسات.

- تقييم النظم والاجراءات وإعادة النظر فيها.

- تقييم أداء العمليات .

- تقييم الموظفين .

٩/١ - قياس وتقييم فعالية الرقابة الادارية:

من أهم اعمال برنامج المراجعة الادرية التأكد من أن المعايير الرقابية وطرق قياس وتقييم الاداء تتناسب وطبيعة العمليات والخطط بالمنظمة .فالضعف فى أجهزة الرقابة ربما يكون نتيجة لسؤ السجلات والاجراءات أوعدم القيام بالاشراف الصحيح علي الاداء أوعدم ملاءمة المعايير الرقابية. فالمراجع يضطر لدراسة السجلات والاجراءات وعمل التوصيات اللازمة بشأن تحديث الاجراءات وجعلها أكثر ملاءمة للعملية الرقابية الصحيحة. وربما يجد أن الاشراف يحتاج لدفعة أقوي من التوجيه من أجل التأكد من مطابقة العمل للمطلوب كما أنه بعد الدراسة المستفيضة للمعايير الرقابية ربما يجد المراجع أن هناك حاجة للتغيير في المعايير والمقاييس الرقابية. وحتي إذ لم يتمكن برنامج المراجعة من إيجاد الفرص لتحسين فعالية الرقابة الادارية فان مجرد الشعور بالاطمئنان للنظام الحالي ذو قيمة كبيرة.

٩/ ٢- دراسة التنظيم بغرض الاصلاح الاداري :

من المعروف أن سوء التنظيم الإداري من أهم مسببات الضعف العام في المنظمات وفي العادة يكون عدم تفهم أهمية التنظيم الاداري وأسس التنظيم القويم أوعدم الاهتمام في بعض الاحيان سببا فى خلل الاوضاع الادارية والتنظيمية. وتهدف المراجعة العامة الي تقصى أسباب هذا الضعف، إن وجد ، والتي قد تكمن في المشاكل الناجمة عن التداخل في الاختصصات أوفي توزيع السلطات أوفي عدم وضوح الاهداف أوفي طريقة تقسيم الانشطة الي وحدات إدارية أوفي عدم تنمية الهيئة الادارية بطريقة علمية صحيحة. فيتضمن برنامج المراجعة الادارية أخضاع الهيكل التنظيمي للدراسة المتأنية بغرض الكشف عن نقاط الضعف وقد يجد المراجع في بعض الاحيان أن من الافضل ايجاد هيكل تنظمي جديد.

٣/٩- تقييم الاهداف والسياسات :

يتضمن برنامج المراجعة الادارية عملية تقييم كيفية وضع الاهداف والسياسات ودراسة مدي تناسبها والعمليات في النظام وكفائته ومدي الالتزام بهذه السياسات في جميع المستويات الادارية ومدي تفهم وتقبل كل المديرين للأهداف والسياسات الموضوعة. كما أن من المفضل أن تتم هذه المراجعه من وقت لآخر حتي خارج نطاق برنامج متكامل للمراجعة الادارية

وبالطبع يحدث ألاتتمكن الادارة العليا من متابعة تنفيذ السياسات ، وتمثل المراجعة الادارية العامة الفرصة السانحة لاجراء هذه المتابعة. ويقوم المراجع بدراسة كل سياسة موضوعة ، ويحدد الي أي مدي تطبق كل المستويات الادارية هذه السياسة وهل تتجه السياسة نحو تحقيق هدف محدد ، وهل هي واضحة ومفهومة لدي كل المديرين . وبالطبع يتطلب ذلك تفهما عميقا من جانب المراجع لاهداف المنظمة والتي يجب أن يخضعها لنفس الدراسة بغرض التأكد من إمكانية تنفيذ الاهداف وعدم تعارضها مع بعضها البعض.

٤/٩ - إعدادة النظر في النظم والإجراءات :

من المطلوب أيضا دراسة النظم والاساليب والاجراءات المعمول بها بغرض تحديد ما إذا كانت تخدم أهداف التنظيم ككل. وأهمية هذه الدراسة تنبع من أن الضعف في الاجراءات أوالاساليب والنظم المتبعة يمنع تطبيق السياسات الموضوعة وبالتالي يؤدي الي عدم السير في إتجاه تحقيق الاهداف . ويحدث في بعض الأحيان أن لايستمر الاجراء في جداوه بعد فترة معينة، إذ تتغير الاوضاع فتجعل منه شيئا معقدا لايفي بالحاجة التي من أجلها وضع . كما أن دراسة إنسياب السجلات والنماذج في الأعمال المكتبية قد يكشف بعض نقاط الضعف كعدم وجود المساعدة الآلية المطلوبة فى العمل الكتابى كالالات الحاسبة أوما شابة أو سوء الاحوال العملية أو المكتبية فيتعرض تقرير المراجعة لكل هذه المسائل موضحا الاعمال التصحيحية المطلوبة. ومثل هذه الدراسة حتي لو لم تؤد الي نتائج مدجهة ومباشرة في إجراء التغييرات في النظم والاجراءات وتحسين الفعالية الادارية الاأنها تضمن إهتمام الادارة العليا بهذا الجانب في المستقبل. ولاتوجد أي منظمة ناجحة لاتهتم بالنظم الرقابية والاجراءات التي تقود الي الاداء

الفعال من قبل جميع الافراد في المنظمة.

٥/٩- تقييم العمليات :

إن نجاح المنظمات ينبني الي حد كبير على مدي إمكانية أداء كل العمليات التشغيلية بكفاءة عالية. فالاهداف تتحقق عن طريق الاداء الجيد والذي يعني القيام بعمليات مختلفة مثل عمليات الانتاج والتسويق والشراء والتخزين ومسك الدفاتر والتمويل والحسابات وغيرها وهذا يعني الحفاظ على وسائل الرقابة الحديثة على العمليات المختلفة بعد وضع النظم والاجراءات الكفيلة باداء هذه العمليات علي خير وجه . فالاستمرار في اخضاع هذه العمليات للرقابة الفعالة هومن أهم أعمال المدير. وعليه فيتضمن البرنامج تقييم وسائل الرقابة المستعملة لتحديد مدي فعاليتها ،ويهتم بتحليل ودراسة كل عناصر العمليات في المنظمة ومقارنة الاداء الفعلي للاداء المعياري وتحليل الانحرافات ووضع التوصيات بخصوص كيفية تصحيح الانحرافات ، وقد يتطلب هذا في بعض الاحيان التغيير في الاساليب والنظم والاجراءات إذ قد لاتظهر الحاجة الي تغيير إجراء ما إلابعد دراسة وتحليل العمليات. أوربما يؤدي تحليل هذا الانحراف الي القناعة بأن الافراد المسئولين عن أداء عمليات معينة غير مؤهلين فنياًللقيام بها ويحتاجون إلى نوع من التدريب لتمكينهم من القيام بها مستقبلاً. أو ربما تكون أحوال العمل هى المسؤولة.

٦/٩- تقييم الموظفين :

يتضمن برنامج المراجعة أيضا تقييم سياسات التوظيف وتقييم كفاءة الافراد وتحديد مقدرتهم ونقاط القوة والضعف فيهم. كما يتضمن نظرة فاحصة لاحوال العمل والروح المعنوية لدى الافراد بالمنظمة، وبرامج التدريب ، والخدمات وطرق تقييم الوظائف ، وتنمية الهيئة الادارية ويقوم المراجع بدراسة السياسات والاجراءات في كل هذه المجالات ، وتحديد ماإذا كانت الاجراءات المتبعة تتطابق وفلسفة الادارة العليا في العلاقات الصناعية . ويهتم المراجع أيضا باكتشاف حالات الانحراف عن تطبيق القواعد والقوانين الحكومية في هذا المجال . ويهتم تقرير المراجعة بتحديد السبل لعلاج حالات الانحرافات المختلفة.

١٠- تنظيم برنامج المراجعة الادارية

من أجل تنظيم برنامج للمراجعة الادارية يقوم الشخص المسئول عن هذا البرنامج بالاتفاق مع الادارة العليا بتحديد الاهداف المرجوة من البرنامج ورسم السياسات التي سينتهجها البرنامج في المراجعة ثم يبدأ المسئول في وضع خطة تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف . وهذا يتضمن طريقة إختيار الاشخاص المناسبين للقيام بمهمة الدراسة وإنشاء برنامج للتدريب والتنسيق بين أعمال هؤلاء الاشخاص وخلق الفريق المتجانس والمتكامل لاداء هذه المهمة. ثم يقوم الفريق بوضع الاجراءات التفصيلية ووضع أسس الرقابة علي الوقت والتكاليف في الدراسة . ثم يتم بعد ذلك عرض هذا البرنامج علي الادارة العليا للموافقة علية والتحمس له الحماس الكافي، إذ بدون هذا الحماس والتفهم من جانب الادارة العليا تكون قد بدأت سلسلة من المشكلات والمعوقات في وجه الدراسة.

إن مدي النجاح المقدر لاي برنامج للمراجعة الادارية العامة يعتمد في المقام الاول علي كفاءة فريق المراجعة ودرجة التجانس والتكامل في التخصصات المختلفة لهم، ومن المفضل أن يتكون الفريق من أشخاص تتوفر فيهم الشروط الاتية:-

- معرفة جيدة بأسس وأصول التنظيم والادارة .
- معرفة جيدة بأصول ومبادئ الرقابة الفعالة واساليبها
- القدرة علي إجراء التحاليل العملية لمكونات النظم .
- الخبرة في تحليل الاجراءات واساليب العمل .
- القدرة علي إجراء الابحاث وتحليل العمليات في إدارات المنظمة المختلفة بفرض الكشف عن نقاط الضعف وعدم الفعالية.
- القدرة علي تحليل الانحرافات وايجاد الاسباب وتحديد أمثل السبل لتصحيحها وتفاديها مستقبلا.
- بعض الصفات الشخصية مثل حسن التصرف ، والميل نحو التحليل ، وقدر وافر من الخيال ، والمقدرة الجيدة على التعبير كتابة وحديثا وبطريقة منطقية.

ومتي ماتوفرت هذه الصفات في شخص من داخل المنظمة كان ذلك أفضل من مثلة من خارج المنظمة ويستحسن أن يكون الشخص قد تدرج في المستويات الادارية في المنظمة.

ومدي نجاح برنامج المراجعة الادارية يتوقف علي التخطيط المتأني للبرنامج.

ويعتمد البرنامج علي المقابلات لتجميع المعلومات وإجراء التحقيقات والتحاليل المختلفة ، وتطبيق الاساليب الحديثة والوصول للحقائق وإستعمال قوائم المراجعة التي تحوي الموضوعات الهامة التي يجري علي أساسها الاستجواب وجمع البيانات . كما تتضمن طرق قياس الاداء المختلفة وتقييمه وإيجاد الحلول للعديد من المشاكل التشغيلية . ومع ذلك فكل برنامج يعتبر فريدا ويجب تفصيله ليتناسب مع الأوضاع والمشاكل المتوقعة ومع المنظمة التي يتم فيها تنفيذ هذا البرنامج.

وتنتهي كل أعمال برنامج المراجعة برفع تقرير أوعدة تقارير تتضمن نتائج الدارسة والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة . وهناك ثلاث طرق تستعمل في رفع هذه التقارير:

- رفع تقرير نهائي متكامل عند الانتهاء من الدراسة.

أو - رفع تقرير مبدئي أثناء سير الدراسة يتضمن النتائج التي تم التوصل اليها علي أن يلحق بتقرير نهائي يركز علي تفاصيل الاعمال التي إتخذت أويجب أن تتخذ لتصحيح الاوضاع التي كشف عنها التقرير المبدئي.

أو- رفع عدة تقارير نهائية يتضمن واحد منها نتائج دراسة التنظيم ككل ، وتقرير منفصل عن كل نشاط وظيفي (جزء من النظام أوإدارة من الادارات) ، وتقرير أخر يحدد متطلبات المنظمة في المستقبل.

وتتضمن التقارير بصورة عامة المحتويات الاتية بالترتيب الذي تظهر به أدناه:-

- غرض ومجال المراجعة وتلخيص نتائج الدراسة.

- الحقائق الهامة التي توصلت إليها الدراسة.

- الأمور التي تمت مناقشتها مع مديري الادارات والمشرفين وتم الاتفاق عليها.
- تفاصيل العمليات في الوضع الراهن.
- مناقشة التحاليل التي تم إجراؤها والنتائج التي تم التوصل اليها
- التوصيات الخاصة بتصحيح الاوضاع وتفادي إنحرافها في المستقبل.

ونوضح مراحل إجراء المراجعة الادارية في خريطة التدفق الاتية(٢٠/٥).

شكل ٥/٢٠ مراحل اجراء المراجعة الإدارية العامة

الفصل الحادى والعشرون

تقييم الآداء وتصحيح الإنحرافات

الفصل الحادى والعشرون

تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات

مقدمة

بعد أن وضعت المعاييرفي الخطوات السابقة من الرقابة وتم التنفيذ الفعلي للعمل يبدأ دور التقييم والتحليل لهذا العمل ومعرفة مدي الإنحراف عن المعايير الموضوعة من قبل. حتي يمكن اتخاذ أجراء تصحيحي معين يعيد الامورالي حالتها المطلوبة، ويقضي علي أسباب الانحراف بين المعيار وبين القيم الفعلية نتيجة للتنفيذ . ولذلك سوف يتعرض هذا الفصل لبيان كيفية التحليل ثم كيفية تصحيح الانحرافات وأثر هذه الانحرافات علي الخطة والمعايير الرقابية، ويقدم الفصل ايضا اسلوب الرقابة بواسطة الاثر المرتد (المعلومات المرتدة) Feed back كطريقة حديثة من طرق الرقابة وسوف تتم الاستعانة ببعض الامثلة في الحياة العملية عن كيفية تقييم الاداء وتصحيح الانحرافات في نشاطين مختلفين من أنشطة المشروع هما نشاط الانتاج ونشاط المبيعات .

١ - تقييم الآداء

المقصود بتقييم الاداء مقارنة الاداء الفعلي (الاعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت من قبل، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعة ويتم اداء الاعمال في مجالات متعددة داخل المشروع أو المنشأة فهناك أداء العاملين ، ويطلق علي تقييم الاداء في هذه الحالة تقييم اداء العاملين وهناك تقييم أداء الوحدات الانتاجية ، ويطلق عليه تقييم أداء المصنع أو الشركة أو القسم ، وقد يكون الاداء خاصة بالنشاط المالي للشركة أوالمنشأة وفي هذه الحالة يطلق عليه التقييم المالي للمشروع ويمكن أن يشمل التقييم كل هذه المجالات داخل المشروع وفي هذه الحالة يطلق عليه (تقييم أداء المشروع) ولا بد أن تتبع خطوة تقييم الاداء خطوة أخري حتي يمكن ان تكون الرقابة قد اكتملت حلقاتها وهذه الخطوة هي اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أوتمنع حدوثها مرة أخري . لذلك سوف نقوم فما يلي بمناقشة :-

* تحليل الانحرافات .
* تصحيح الانحرافات .

٢ - تحليل الانحرافات

بعد ان يتم قياس الاداء بواحدة من الطرق السابق بيانها في الفصل السابق فان الخطوة التالية هي مقارنة الاداء الفعلي كما اظهرته نتائج القياس بالمعايير التي وضعت من قبل ثم ايجاد الانحرافات بين المعايير والاداء الفعلي .. ويكون عمل الادارة في هذه المرحلة هو تحليل هذه الانحرافات وتجدر الاشارة الي ان وجود الانحراف لا يعني بالضرورة ان الاداء الفعلي ليس في حالة ضبط ، الا اذا زادت قيم الانحراف عن حدود معينة تسمي حدود الرقابة أو الضبط هنا فقط يمكن القول بأن الاداء خرج عن حدود الرقابة أو حدود الضبط .. ومن ذلك نري أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها ، ورغم ذلك تعتبرالعمليات لم تتعد مستويات الرقابة المطلوبة والنظام الفعال للرقابة هو الذي يمكن من عمليات المقارنة بصورة سريعة وبدون ضياع وقت طويل في ايجاد الانحرافات أو حسابها. وعند القيام بعملية التحليل لابد من التفرقة

بين الاعراض والاسباب والآثار الناتجة من وجود مشكلة معينة أو انحراف معين داخل الشركة أو المنشأة .

الاعراض - الاسباب - والاثار

عند اجراء عمليات التحليل يجب التفريق بين الاعراض والاسباب والاثار حتي يكون التشخيص دقيقا وحتي يمكن وضع العلاج الناجح اللازم لاتمام الرقابة .

ويمكن تعريف الاعراض

بانها المظاهر الذي تدل علي وجود شكوي من انحراف معين داخل المنظمة واذا امكنا تشبيه المنظمة بشخص مريض يشكو من ارتفاع درجة الحرارة فان هذا الارتفاع في درجة الحرارة هو من الاعراض التي تدل علي وجود مرض معين يعاني منه هذا الشخص .

وأما الاسباب :

فهي المحرك الذي جعل هناك اعراضا معينه وهو الذي سبب الشكوي أو أحدث انحرافا ما ، وفي حالة المريض السابق فان "ميكروب" معين يصل الي الجسم يكون سببا في الارتفاع السابق ذكره في درجة الحرارة .. وعندما يزال السبب تختفي الاعراض تماما وتنقطع الشكوي ، فاذا أمكن القضاء علي الميكروب في جسم المريض فان الاعراض سوف تختفي اي أن درجة الحرارة تعود مباشرة الي حالتها الطبيعية .

وكذلك في أي منظمة أو شركة اذا أزيلت أسباب المشكلة أو أسباب الانحراف فان أعراض ومظاهر هذه المشكلة سوف تختفي بدورها ولكن اذا نحن حاولنا تخفيض درجة الحرارة بأي وسيلة من الوسائل ، بوضع ماء بارد علي الرأس مثلا ، أو تناول اقراص لخفض درجة الحرارة فاننا بذلك نعالج الظاهرة فقط ، ولكننا لا نعالج سبب المرض فان درجة الحرارة بلا شك سوف تنخفض ، ولكن الانخفاض سوف يكون مؤقتا ، ولا تلبث درجة الحرارة ان تعود من جديد الي الارتفاع لاننا لم نقض علي اسباب المرض أو المشكلة . وهذا هو الخطأ الذي يقع فيه الكثيرون عند التصدي لتحليل الانحرافات التي تحدث في الشركات والمؤسسات المختلفة ، فانهم يقدمون علاجا لمظاهر المشاكل الادارية المختلفة يكون مسكنا مؤقتا للشكوي داخل هذه المؤسسات والشركات ، ولكن

سرعان ماتعود الشكاوي من جديدا حيث أن الاسباب الحقيقية للأنحراف مازالت كما هي .. لم تشخص ولم يقض عليها .

والاثــار

هي عبارة عن النتائج المترتبة علي الاسباب السابق ذكرها ، فعندما يفقد المريض السابق سمعه مثلا نتيجة للميكروب فإن ذلك يمثل الاثر الذي تركه هذا الميكروب علي جسم المريض .

ولنعد الي الاستعانة بمثال آخر من واقع العمل الاداري للتفرقة بين الاعراض والاسباب والاثار .

ففي احدي الشركات التي تقوم بتصنيع المباني الجاهزة وجد من مقارنة مبيعات هذا العام بمبيعات العام الماضي أن هناك نقصا في كمية المبيعات عن السنة الماضية . وقد كان الخلاف حادا داخل هذه الشركة بين مدير المبيعات ومدير الانتاج والمدير المالي وكذلك بينهم وبين المدير العام - فمدير المبيعات يلقي اللوم علي مدير الانتاج لانه لاينتج المباني الجاهزة التي طلبها العملاء في الوقت المتفق عليه ولذلك فان الشركة فقدت وسوف تستمر في فقد بعض العملاء .

ولكن مدير الانتاج يرد بأن مدير المبيعات هو المسئول لانه أرتبط مع العملاء لتسليمهم المساكن في وقت قصير لا يمكن للانتاج بامكانياته الحالية الوفاء به .

ويلوم المدير المالي ايضا مدير الانتاج لزيادة تكاليف الانتاج للمساكن المنتجة .

ولكن المدير العام يلوم المديرين الثلاثة لانهم لا يقومون بادارة الانشطة الموكلة اليهم علي الوجه الأكمل .

وقد تمت بعض المحاولات لعلاج المشكلة " السابقة " بأن أعيد توزيع الاختصاصات من جديد بين المديرين المختلفين حتي لا يحدث تداخل في الانشطة المختلفة . ولكن ذلك لم يحدث التقدم المطلوب بالنسبة لهذه الشركة .

ماهي المظاهر والاسباب والاثار في الحالة السابقة ؟؟

مظاهر المشكلة :

هي الخلاف الحاد الموجود بين مدير المبيعات والانتاج والمالي والمدير العام والتنازع المستمر بينهم علي السلطات والمسئوليات .

أسباب المشكلة :

كان التشخيص المبدئي السابق وهو أن السبب في المشكلة هو عدم تحديد الاختصاصات كان تشخيصا خاطئا والدليل علي ذلك أن اعادة توزيع الاختصاصات لم يقض علي المشكلة بل بقيت كما هي . ولكن بالبحث العميق وجمع معلومات اكثر داخل الشركة أمكن الوصول الا أن السبب هو غياب التخطيط داخل هذه الشركة ، ولذا فان كل مدير يلقي اللوم وبالتالي المسئولية علي الاخرين ، وفي غياب الخطة لا يمكن حصر المسئولية في التنفيذ علي جهة معينة ولا يمكن الزامها بأوقات محدودة .

الاثار :

نتيجة لغياب التخطيط انخفضت أرقام المبيعات وسوف تستمر في الانخفاض.ان التفريق السليم بين الاعراض والاسباب والآثار عند القيام بعملية التحليل ضروري حتي يمكن وضع العلاج السليم أي اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب لارجاع الوضع الي مايجب ان يكون عليه .

العلاقة بين تحليل الانحرافات واساليب جمع البيانات :

تعتمد طرق تحليل الانحرافات علي أساليب جمع بيانات القياس ففي حالة جمع بيانات القياس بواسطة سجلات الاداء يكون التحليل مختلفا عن حالة قياس الاداء بواسطة العينات وكذلك عن حالة قياس الاداء بواسطة دراسة كمية العمل وسوف نلخص الفرق بين كل هذه الاحوال الثلاثة فيما يلي :- .

الحالة الاولي : التحليل وسجلات الاداء :

في هذه الحالة تكون البيانات التي جمعت عن قياس الاداء قد تم تسجيلها في سجلات الاداء مثل سجلات المبيعات أو المخزون أو الانتاج ، وفي هذه الحالة تكون عمليات المقارنة سهلة ومباشرة ، وبالتالي يمكن حساب الانحرافات بطريقة مباشرة ،

وهي تمثل الفرق بين المطلوب أو المخطط له ، وبين القيم الفعلية .

فاذا نقصت كمية المخزون من مادة معينة عن الحد الادني مثلا فان ذلك يمثل انحرافا معينا يجب ان تدرس اسبابه ، وعليه فيجب اتخاذ اجراء فوري بطلب كميات جديدة وفي حالة أوامر الشراء تكون الكميات المطلوبة وتواريخ الشراء مسجلة في هذه الاوامر ، والانحراف سوف يكون مقداره الفرق بين الكميات الفعلية المشتراه وبين القيم المقدرة من هذه الاوامر .

الحالة الثانية : التحليل وقياس الاداء بالعينات :

يتم في هذه الحالة من حالات قياس الاداء ، أخذ عينات آو قراءات علي فترات مختلفة من المجتمع الذي تمثله العينة ، وتبعا لهذه العينات يمكن الحكم علي اداء العمل بدون مراقبة العمل نفسه طوال الوقت وعند تحليل الانحرافات في هذه الحالة فان الامر يختلف عن الحالة السابقة من حيث الحرص والدقة في تحليل الانحرافات واستنتاج اسباب حدوثها . وتجب الاشارة الي انه في هذه الحالة لا يمكن الا لشخص خبير بطرق اخذ العينات والاسس من الاحصائية المختلفة ان يتصدي لتحليل الانحرافات التي تحدث بعكس الحالة السابقة التي لاتستدعي هذه الخلفية الاحصائية في محلل البيانات Analyst ، وعند القيام بتحليل الانحرافات في هذه الحالة ، فان ظروف أخذ العينة وحجمها وكذلك حجم المجتمع الذي أخذت منه وظروف هذا المجتمع كلها عوامل لابد من أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التحليل .

وفي حالة توقيع بيانات العينة علي اشكال بيانية فان النتائج التي نحصل عليها في هذه الحالة سوف تكون اكثر من الحالة الاولي ، بل ويمكن ايضا استنتاج العديد من الملاحظات عن حالة المجتمع الذي أخذت منه العينة وكذلك الوصول الي الاسباب التي سببت الانحرافات السابقة ويبدو كل ذلك واضحا في حالة الحكم علي الجودة لانتاج معين بواسطة أخذ العينات ، فاننا في هذه الحالة نأخذ عددا معينا من القطع المنتجة تمثل المجتمع (الانتاج). واذا ثبت أن السبب في انحراف الجودة يرجع الي المواد الاولية المستخدمة فان ذلك يستدعي دراسه سريعة لهذه المواد وربما يكون الاجراء الذي يتخذ بعد الدراسة أنه يجب تغييرها أو تغيير المصدر الذي تأتي منه هذه المواد .

الحالة الثالثة : التحليل وقياس الاداء بكمية العمل:

تعتمد طريقة قياس الاداء بكمية العمل علي القياس الكمي لما تم انجازه من عمل مثل عدد القطع التي يقوم العامل بانتاجها ، أو الزمن الذي ينجز فيه احد العمال عملا معينا ، أو عدد المعاملات التي يقوم بانهائها أحد الموظفين ، وتعتبر كمية العمل في هذه الحالة هي المعيار أي المقياس الذي يتم علي أساسه التقييم وعند القيام بعملية التحليل في هذه الحالة فان ظروف العمل يجب أن تؤخذ في الحسبان ونقصد بظروف العمل كل العوامل التي تؤثر علي المعيار أو المقياس المتخذ أساسا لعملية التقييم مثل الاضاءة - التهوية - التيار الكهربائي - الماكينة المستعملة - المواد المستخدمة - درجة الحرارة - الحالة المعنوية للعاملين .. الخ .

فاي تغيير في أحد هذه العوامل يؤثر علي الاداء الفعلي للعامل أو الماكينة ، وبالتالي فان الانحراف الذي يحدث بين المعيار والقيم الفعلية لن يكون راجعا فقط الي قصور العامل والماكينة بل يمكن أيضا ارجاعه الي التغييرات التي يمكن ان تحدث في الظروف السابق ذكرها .

فاذا فرض أن الوقت النمطي (المعيار) المقدر لانتاج معين هو ٥ ساعات وطلب من أحد العمال القيام بانتاج هذا الجزء فاذا قام هذا العامل بانتاج المنتج في ٦ ساعات مثلا فان الانحراف في هذه الحالة يكون ساعة كاملة وعند تحليل هذا الانحراف فان العامل سوف يكون مسئولا عنه فقط اذا ثبت أن جميع الظروف التي تم فيها حساب المعيار (الوقت النمطي) هي نفسها الظروف التي قام العامل فيها بانتاج المنتج . اما اذا ثبت من التحليل أن بعض الظروف قد تغيرت مثل تغيير في التيار الكهربائي المحرك للماكينة ، او أن المواد الخام التي استعملها العامل تختلف عن المواد الخام التي استعملت عند حساب الوقت النمطي ، أو أن الماكينة التي يستعملها العامل ليست جديدة كتلك الماكينة التي تم حساب الوقت النمطي عليها ، فان الانحراف في كل من هذه الحالات لا يمكن ارجاعه كله الي تقصير العامل ويجب ان تؤخذ كل العوامل المتغيرة في الاعتبار .

وفي حالة القياس الكمي لبعض العوامل التي تكون مؤشرا للظواهر التي لا يمكن قياسها كميا مثل حالة قياس معدلات الغياب ومعدلات دوران العاملين كأساس

لظاهرة انخفاض الروح المعنوية بين العاملين ، فيكون التحليل في هذه الحالة متضمنا جوانب سلوكية يجب اخذها في الاعتبار . ونلخص ماسبق في ان عملية التحليل للانحرافات تعتبر أساسا لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في مجالات متعددة لنواحي العمل ، وفي أماكن ربما تكون بعيدة عن المكان الذي نعنيه لقواعد محددة ، ثم نفحص هذه العينات ، وذلك لمعرفة عدد القطع السليمة وعدد القطع المعيبة (التي لاتطابق المواصفات) وتوقع عدد القطع المعيبة علي خرائط ضبط الجودة . وهنا تتم عملية التحليل وذلك بملاحظة عدد العينات التي خرجت عن حدود الضبط (أنظر خرائط ضبط الجودة في الفصل التاسع عشر) . فاذا وجد ان هناك عينات خارج هذه الحدود فان ذلك يدل علي ا الانتاج في هذا الوقت قد اصبحت جودته منخفضة . ونستمر في عملية التحليل لمعرفة أسباب انخفاض الجودة أي خروج العينات عن حدود الضبط ، هل السبب العامل الذي أهمل ؟ أم الماكينة التي تحتاج الي صيانة واصلاح ؟ أم المواد الخام التي تغيرت ونقصت جودتها ؟ والقائم بعملية التحليل يستطيع استنتاج كل ذلك من شكل واتجاهات وتوزيع العينات علي خريطة ضبط الجودة ان معرفة الاسباب التي أدت الي حدوث الانحرافات تعتبر نجاحا كبيرا لوظيفة الرقابة فان معرفة الاسباب سوف يتبعها علي الفور اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب الذي يقضي علي أسباب الانحراف ، ففي حالة ضبط الجودة السابقة . اذا وجد مثلا ان السبب في الانحراف هو العامل فان ذلك يستدعي بحث حالة هذا العامل وهل هو الذي أهمل في توخي الدقة في العمل ؟ أم أن الامر خارج عن طاقته وامكانياته ؟ وفي هذه الحالة لا بد من اعادة تدريبه حتي يصل الي المستوي أو ينقل الي مكان آخر يناسب قدراته . واذا وجد ان السبب هو الماكينة نفسها فان ذلك بالتحليل . ،لا بد في بعض الاحالات من استخدام الوسائل الاحصائية والرياضية في القيام بتحليل الانحرافات لمعرفة الاتجاهات والاسباب التي كانت أساسا للأنحراف ومن هذه الوسائل الاحصائية معاملات الارتباط والتوزيعات الاحتمالية ونظرية العينات .

٣ - تصحيح الانحرافات

تعتبر الخطوة السابقة وهي تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها هي الاساس الذي يرتكز عليه تصحيح هذه الانحرافات . فعند معرفة الاسباب يمكن اتخاذ اجراء محدد وذلك لاعادة العمليات المختلفة الي وضعها الصحيح .

ويجب علي المدير ان يفرق بين الاخطاء التي يمكن أن تحدث عند اتخاذ قرار معين لتصحيح الانحرافات . فهناك نوعان من الاخطاء :

أ- خطأ ينشأ عندما يتخذ المدير قرارا لتصحيح انحراف معين كان لا يجب ان يتخذ :

وهذه الحالة تحدث عندما يتسرع المسئول في اتخاذ قراره بدون دراسة وافيه لاسباب الانحراف وسوء اختيار الاجراء المناسب . وعندما يتم اتخاذ القرار في هذه الحالة فان الانحرافات لا يتوقع ان تتلاشي أو تقل بل ربما يجعلها تزداد وتنشأ انحرافات جديدة مصدرها هذا الخطأ الذي حدث عند اتخاذ القرار .

ب- خطأ ينشأ عندما لا يقوم المدير باتخاذ القرار المناسب لتصحيح الانحراف وكان يجب عليه أن يقوم باتخاذه في وقت معين وهذه الحالة تحدث عندما يتراخي المدير في القيام بالاجراء التصحيحي وتبعا لذلك تتراكم الاخطاء والانحرافات وتزداد ، وكان يمكن تلافيها أو الاقلال منها اذا تم اتخاذ اجراء معين في الوقت المناسب وهذه الحالة واضحة أيضا عند القيام بضبط جودة المنتجات في داخل المصنع فإن الاكتشاف المبكر لعدم مطابقة الاجزاء للمواصفات يتطلب قرارا سريعا من المدير المسئول بوقف نقلها الي العمليات الانتاجية التالية ولكن اذا لم يتم اتخاذ هذا الاجراء التصحيحي لمستوي الجودة فان هذه الاجزاء المعينة سوف تنتقل الي العمليات الانتاجية التالية وسوف تجري عليها هذه العمليات . وهذا يعنى زيادة في التكاليف. وفي النهاية سوف يكتشف انها لا تعمل بالصورة المطلوبة أو الموجودة وسوف تكون الانحرافات عن المستوي المطلوب لجودة المنتج النهائي قد أصبحت كبيرة ، أي أن الانحرافات قد تراكمت نتيجة لعدم اتخاذ القرار الخاص بتصحيح الانحراف في المراحل المتقدمة لاكتشافه .

اثر تصحيح الانحرافات علي التنظيم والافراد :-

وبجانب الحرص الذي يجب أن يعمل حسابه عند اتخاذ القرارات الخاصة بتصحيح الانحرافات فيجب علي المدير أيضا أن يأخذ في اعتباره تأثير هذه القرارات علي الافراد المرتبطين بالتنظيم وكذلك علي الاجزاء الاخري من التنظيم ، فإن القيام باجراء تصحيحي معين في ادارة الانتاج مثلا ربما يكون له تأثيره علي الاداء في ادارة المشتريات أو ادارة الصيانة والعكس أيضا صحيح فان اتخاذ اجراء معين في ادارة

المشتريات ربما يؤثر علي ادارة الانتاج أو المبيعات أو الادارة المالية .. وهكذا فاذا وجد مثلا أن المواد الاولية هي السبب في انخفاض مستوي الجودة داخل ادارة الانتاج عند ذلك تتخذ ادارة الانتاج قرارا تصحيحيا باستخدام مواد أولية أخري ولكن هذا الاجراء التصحيحي لن يتم بدون موافقة من ادارة المشتريات وهذا يعني ان ادارة المشتريات سوف تتأثر من هذا الاجراء التصحيحي وبالتالي فانها سوف تقوم بدراسته ولن يمر هذا الاجراء بدون اقتناع منها .

وعند القيام بالاجراءات التصحيحية يجب أيضا أن يؤخذ في الاعتبار أثر هذه الاجراءات علي الأفراد المشاركين في العمل . فاذا وجد في المثال السابق الخاص بالجودة أن السبب في انخفاض جودة المنتجات هي الماكينات المستهلكة الموجودة ، فسوف يكون الاجراء التصحيحي في هذه الحالة هو استبدالها بآلات جديدة .ولكن الالات الجديدة تحتاج الي تدريب للعمال علي استخدامها ومن هنا فسوف يؤثر هذا الاجراء التصحيحي علي الافراد العاملين داخل المصنع فبعضهم سوف تقتصر قدراته عن العمل علي الالات الجديدة وبالتالي فانهم سوف يتذمرون من هذا الاجراء التصحيحي ، الا اذا أخذ في الاعتبار اعادة تدريبهم أو اعادة توزيعهم علي أعمال أخري تناسب قدراتهم .

مما سبق يتضح مدي تشابك المكونات المختلفة للتنظيم وكيف أن الاجراءات التصحيحية التي تتخذ لتصحيح الانحرافات تؤثر علي كثير من أجزاء التنظيم وكذلك علي كثير من الافراد العاملين به ولذلك فان القرار التصحيحي يجب أن يكون ناتجا من دراسة شاملة للأداء ككل داخل المنشأة حتي يكون هناك تكامل بين القرارات التصحيحية التي تتخذ وحتي يتم بالفعل تخفيض الانحرافات في كل مجالات العمل داخل المنشأة ، فلا تنخفض في مكان أو مجال معين نتيجة لقرار تصحيحي ثم تزيد في مكان أو مجال آخر نظرا لتأثير هذا القرار التصحيحي المعاكس في مكان آخر .

انواع الاجراءات التصحيحية للانحرافات :

تنقسم الاجراءات التصحيحية التي تتخذ في حالة حدوث انحرافات الي جزئين

١ - اجراءات تصحيحية فورية .

٢ - اجراءات تصحيحية علي المدي الطويل .

١- الاجراءات التصحيحية الفورية :

هذا النوع من الاجراءات هو الذي يحدث كل ساعة أو كل يوم اثناء العمل اليومي ويحتاج الي وقت قصير عند اتخاذ القرار اللازم لتنفيذه فمثلا عندما يحدث كسر في أحد الادوات التي يستعملها أحد عمال الانتاج فان الاجراء الفوري الذي يتخذ هو استبدال هذه الاداة بأداة جديدة ، أو في حالة تغيب العمال فان الاجراء الفوري هو احلال عامل أخر مكانه لكي يتم العمل أو الامر بعمل وردية (شفت) جديدة ..وهكذا ان الامر لايحتاج الي مجهود كبير ولا الي وقت طويل لكي يمكن أن يتخذ الاجراء التصحيحي المناسب ، ونستنتج من ذلك أن الاجراء التصحيحي الفوري يتم سريعا لتصحيح الانحراف دون التفكير كثيرا في أسباب هذا الانحراف أو القيام بعمل أي تحليل له ، فإن الوقت لايسمح بذلك خاصة وان الاعمال تكون متوقفة في انتظار اتخاذ هذا الاجراء وفي كثير من الاحيان يقوم الاشخاص الذين يؤدون الاعمال باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح الانحرافات التي تحدث في الاعمال التي يقومون بها ، أي أن كثيراً من هذه الاجراءات تتم في أقل مستوي اداري .

فالعامل الذي يعمل علي أحد الماكينات هو وحده الذي يقرر تغيير الاداة التي كسرت واستبدالها بأداة جديدة . والملاحظ الذي يشرف علي بعض العمال هو الذي يقرر احلال عامل اخر اذا اكتشف تغيب أحد العاملين وهكذا ، ولكن في بعض الاحيان لا يمكن أن تتم هذه الاجراءات التصحيحية الفورية الا من خلال الجهات الرسمية - التي من سلطتها اتخاذ القرارات وكمثال لذلك :-

* ما الذي يجب عمله في حالة اذا حدث تأخير في وقت تنفيذ الانتاج عن الخطة المقررة ؟.

هل يتم تشغيل العاملين ساعات اضافية كأجراء تصحيحي لتعويض التأخير في وقت التنفيذ ؟ أم يكون الاجراء زيادة وردية (شفت) جديدة ؟.

أم التعاقد من الباطن مع مقاول أو منفذ أخر لتنفيذ بعض الاعمال التي يجب تنفيذها ؟.

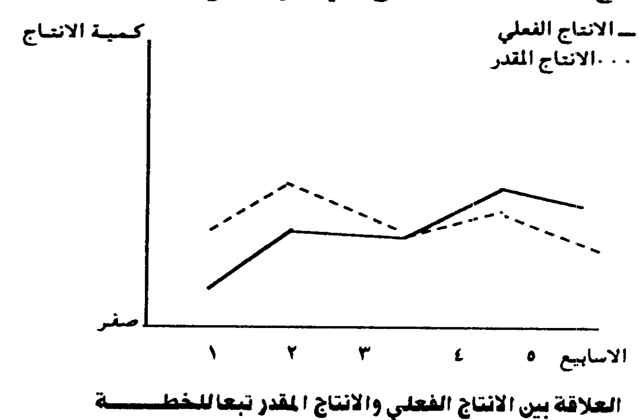
أم بدلا من انتاج بعض الاجزاء داخل الشركة يتم شراؤها تامة الصنع من خارج الشركة ؟.

أم رفض بعض طلبات الشراء لمنتجات الشركة ؟

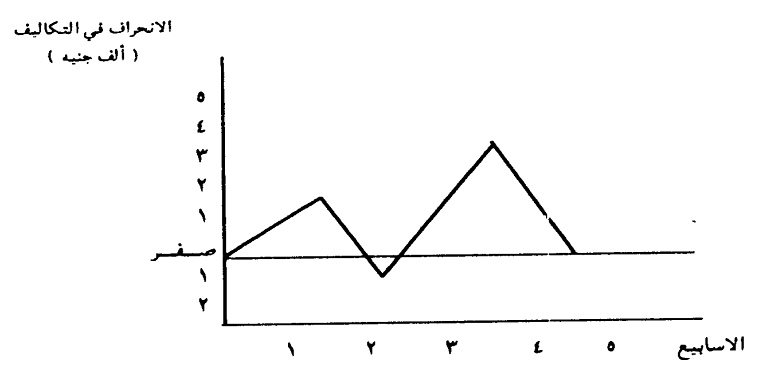
هذه بعض الامثلة للاجراءات التصحيحية اللازمة لمقابلة الانحراف الذي يحدث في وقت تنفيذ الانتاج والذي يقوم باتخاذ القرار المناسب هم بالطبع أعضاء المستويات الادارية العليا الذين من سلطتهم اتخاذ القرارات بهذا الخصوص .

٢ - الاجراءات التصحيحية علي المدي الطويل:

وهذه الاجراءات تختلف عن الاجراءات الفورية السابقة في انها تتم بعد دراسة وتحليل بصورة أعمق ، وتركز علي تلافي الاسباب التي أحدثت الانحرافات وحتي لا تتكرر في المستقبل ، وعند تطبيق هذا النوع من الاجراءات فانه يأخذ وقتا أطول حتي تتحقق اثاره التصحيحية وتستخدم لغرض التحليل في حالة هذه الاجراءات الكثير من الوسائل والاشكال التي يمكن بواسطتها تتبع أسباب الانحرافات حتي يتم اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب وذلك كما في الشكل التالي الذي يبين العلاقة بين الانتاج الفعلي والانتاج المقدر تبعا لخطة الانتاج علي مدي أسابيع التنفيذ .



العلاقة بين الانتاج الفعلي والانتاج المقدر تبعا للخطة



مقارنة الانحراف في التكاليف علي فترات زمنية مختلفة

وعند تحليل أسباب الانحرافات لابد من تصنيفها وارجاعها الي أصولها وكذلك مراقبة تكرار حدوث هذه الانحرافات . وكمثال لذلك اذا وجد مثلا أن الانتاج قد تكرر توقفه في أحد المصانع فيكون مرجع ذلك الي ألاسباب التالية (أحدها أو بعضها أو جميعها).

* نقص في التعليمات أو الرسومات المطلوبة .
* نقص في المواد الاولية .
* تعطل في الماكينات أو الأدوات .
* غياب العامل أو عدم تواجده .
* انتظار العمال حتي تتم عملية التفتيش علي جودة المنتجات .

ويمكن بواسطة التوزيعات الاحصائية المعروفة Statistical Distribution تتبع الأسباب التي تجعل الانحرافات تخرج من حدودالضبط أو المراقبة .

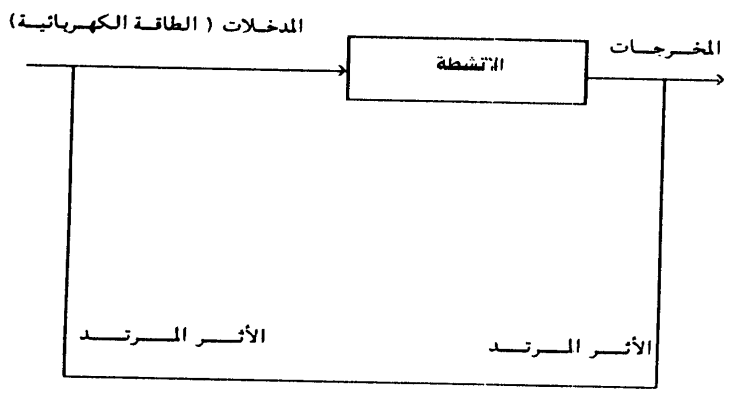
ولا بد من الاشارة إلى انه بعد اجراء عمليات التحليل الدقيق لاسباب الانحرافات المختلفة قد يكون السبب ليس في انحراف العمليات الانتاجية ولكن قد

يكون السبب سوء تقدير المعايير (المقاييس) نفسها وفي هذه الاحوال يكون الاجراء التصحيحي المناسب هو تغيير هذه المعايير أو اعادة النظر فيها .

الرقابة بواسطة المعلومات المرتدة

الرقابة بواسطة الأثر (المعلومات) المرتد هي : عملية التحكم في الأداء في المستقبل علي اساس المعلومات التي تم الحصول عليها من الأداء في الماضي . أي اننا نجمع معلومات معينة عندما يتم العمل ، وبواسطة هذه المعلومات يمكن التخطيط في نفس العمل اذا أعيد تكراره في المستقبل وبذلك يكون التخطيط في المراحل القادمة من العمل أكثر دقة وأقرب الي المطلوب .

وأبسط الأمثلة لتوضيح هذا المفهوم هو الثلاجة المنزلية ففي الثلاجة يوجد جهاز صغير يقيس درجة حرارة الثلاجة ، فأذا ارتفعت درجة الحرارة عن الحدود المطلوبة والمحددة سلفا والذي يريدها الشخص فان اشارة سريعة تذهب الي موتور الثلاجة الذي يعمل علي ادارتها ، وبذلك تقل درجة الحرارة الي الحدودالمطلوبة ، ثم يتوقف الموتور بعد ذلك ، وعندما ترتفع درجة الحرارة مرة ثانية تذهب الاشارة من جديد (المعلومات علي الاداء الفعلي) الي الموتور فيعيد الثلاجة مرة أخري الي العمل وهكذا يستمر العمل . ويمكن تمثيل ذلك كما في شكل ١/٢١ .



شكل ١/٢١ الرقابة بواسطة الاثر المرتد

ومن شكل ١/٢١ تكون المخرجات هى درجة حرارة الثلاجة والمدخلات هى الطاقة الكهربائية. ويتم قياس الانحراف بين المخرجات والقيمة المطلوب الوصول اليها من درجات الحرارة بواسطة جهاز يسمى (الترموستات) الذى يعطى اشارة وهى الاثر المرتد الى المدخلات (الطاقة الكهربائية) لكى يتم تشغيل الثلاجة حتى نحصل على المخرجات (درجة الحرارة) بالصورة المطلوبة.

والمثال السابق يبين بوضوح كيفية الرقابة الذاتية على النظام الموجود. أي ان النظام يعدل نفسه باستمرار عند حدوث انحرافات معينة . وهذا النوع من الرقابة بواسطة المعلومات المرتدة أو الراجعة يميز الحالة التي يتواجد فيها هذا النوع من التحكم، عن الحالة عندما تكون هناك مدخلات وأنشطة ومخرجات فقط بدون معلومات راجعة . في هذه الحالة يمكن ان يستمر النظام في العمل بدون معرفة هل أمكن الاستفادة بالمدخلات للحصول علي اكبر قدر من المخرجات أم لا ؟؟ وما هو مقدار الانحرافات الموجودة ؟؟.

فبدون الأثر المرتد الحادث من قياس فروق درجات الحرارة في الثلاجة لا يمكن ان يتوقف الموتور .. بل سوف يستمر دائما في العمل وسوف يستمر بالتالي انخفاض درجات الحرارة الي مالانهاية. وقد أمكن الاستفادة بمثل هذا المفهوم في النواحي الادارية المختلفة وذلك في حالة امكانية تمثيلها بواسطة نظام يتكون من مخرجات ومدخلات وأنشطة .

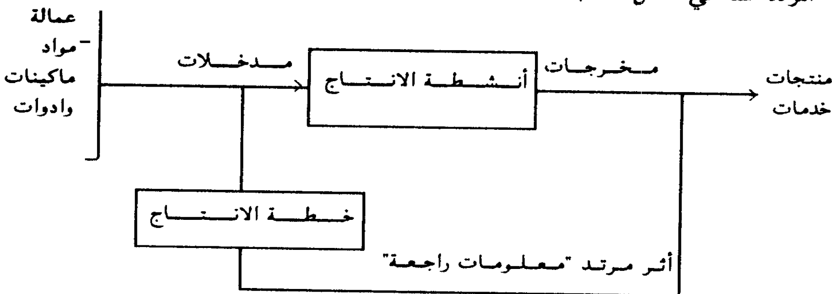
فالنظام الأنتاجي مثلا يتكون من هذه العناصر الثلاثة كما في شكل ٢/٢١ :

عمالة
مواد
ماكينات وأدوات
خطة الأنتاج
مدخلات ← أنشطة الأنتاج ← مخرجات
منتجات
خدمات

شكل ٢/٢١ - عناصر النظام الانتاجي

أي أن المدخلات لهذا النظام عبارة عن المواد والعمالة والماكينات وعناصر أخري وتتم الانشطة الانتاجية لكي نحصل في النهاية علي المنتجات أو الخدمات . ولكننا بهذا المفهوم السابق لن نعرف هل أمكن تحقيق الخطة الموضوعة أم لا ؟ ! لذلك لا بد من أخذ معلومات راجعة من المخرجات حتي يمكن تعديل الخطة في المراحل القادمة من الانتاج وذلك بهدف الاقلال من الانحرافات بين الخطة وبين الانتاج الفعلي .

ويمكن تمثيل هذا النوع من الرقابة أو التحكم في الانتاج بواسطة الرقابة بالاثر المرتد كما في شكل ٣/٢١ .



شكل ٢١ / ٣ - الرقابة على الانتاج بواسطة الاثر المرتد

وبنفس الطريقة يمكن استخدام هذا النوع من الرقابة فى مجالات التسويق وذلك ببناء نظام تسويقى أو نظام التمويل او نظام المعلومات.

أن مفهوم الرقابة بواسطة الاثر المرتد يجعل المدير يفكر دائما عند اصدار أى قرار معين، كيف يمكنه قياس أثر هذا القرار أو معرفة نتائج تنفيذه أولا بأول. أى كيف يمكن الحصول على أثر مرتد عن التنفيذ أو معلومات راجعة من المخرجات مما يساعد فى تعديل وتصحيح الانحرافات التى يمكن أن تحدث عند اصدار قرار معين. فلا فائدة من اصدار العديد من القرارات الصائبة كل يوم .. ثم ينسى المدير هذه القرارات.. ولايعرف ماهو الاثر الذى تركته هذه القرارات على المجالات المختلفة من المشروع. بل هل هى نفذت أصلا أم لم تنفذ وهذا مع الأسف قد يحدث فى كثير من المجالات

الإدارية. والعديد من القرارات والتوجيهات تصل كل يوم من الإدارة الى العاملين ثم تنسى. لايوجد مقياس لرد الفعل لهذه القرارات أو التوجيهات ولا يوجد تتبع لاثر هذه القرارات على أنشطة المشروع.

ولذلك فلابد عند صدور قرار أو خطة معينة من وجود طريقة مصاحبة لهذا القرار أو الخطة لمعرفة كيفية قياس أثر القرار أو نتائج الخطة خلال وبعد التنفيذ حتى يمكن التعديل الفورى لأى انحرافات أو حتى تعديل القرار الاصلى أو الخطة الاصلية اذا ثبت أنها السبب فى حدوث الانحرافات.

امثلة تطبيقية على تقييم الاداء وتصحيح الانحرافات:

بعد أن تعرضنا فى الفصول السابقة للخطوات المختلفة اللازمة للرقابة نقدم فيما يلى مثالين من الواقع العملى عن كيفية وضع معايير الرقابة ثم كيفية تقييم الاداء تبعا لهذه المعايير ثم تصحيح الانحرافات.

المثال الأول

فى مصانع مطاحن الدقيق المصرية يوجد قسم لانتاج البسكويت بنوعين (بسكويت بالملح وبسكويت بالسكر).

وقد كان هناك طلب على النوع بالملح من عميل محلى على أن يتم التسليم فى نهاية يناير وهناك طلب آخر على البسكويت بالسكر على أن يتم التسليم فى نهاية مارس وقد تم التخطيط لهذين الطلبين ثم تم حساب الوقت اللازم لأنتاج الطلبية الاولى والثانى ووجد الآتى :

أن الطلبية الاولى (بسكويت بالملح) تحتاج الى اربعة أسابيع لأنتاجها.

ويعتبر الوقت المقدر فى هذه الحالة معياراً سوف تتم على أساسه عملية المراقبة.

وقد تم وضع الخطة على شكل خريطة جانت (Gantt) كما فى شكل ٤/٢١.

اسم القسم	شهر يناير				شهر فبراير				شهر مارس				شهر ابريل			
	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
قسم البسكويت	أمر شغل بسكويت بالملح المخطط				المخطط				أمر شغل بسكويت بالسكر							
قسم المكرونة																

شكل ٤/٢١ خريطة جانت Gantt لخطة انتاج البسكويت فى مصانع الدقيق المصرية خلال الربع الاول من العام

٤/١٢ التنفيذ وقياس الاداء.

بعد أن تم التنفيذ لانتاج الطلبية الاولى (البسكويت بالملح) جمعت المعلومات مرة أخرى عن الوقت الذى استغرقه التنفيذ الفعلي (تم قياس الاداء الفعلى) ثم وضع هذا الوقت على خريطة جانت مرة أخرى حتى تتم عملية مقارنة بين المعيار الذى تم وضعه فى المرحلة السابقة وبين الاداء الفعلى وذلك كما فى شكل ٥/٢١.

اسم القسم	شهر يناير				شهر فبراير				شهر مارس				شهر ابريل			
	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
قسم البسكويت	أمر شغل بسكويت بالملح							أمر شغل بسكويت بالسكر								
	المخطط				المخطط											
			بسكويت بالملح			الوقت الفعلى										
قسم المكرونة																

شكل ٥/٢١

خريطة جانت بعد توقيع التنفيذ الفعلى لطلبية البسكويت عليها.

تحليل الانحرافات

من شكل ٢١ / ٥ يتضح الاتى :

١ - أنه قد بدأ العمل فى أنتاج طلبية البسكويت بالملح فى أول الاسبوع الثانى من يناير بدلا من الاسبوع الاول. وهذا يعنى أنه حدث تأخير فى بداية العمل فى هذه الطلبية ويقدر هذا التأخير بأسبوع واحد.

٢ - أنه قد تم الانتهاء من هذه الطلبية فى نهاية الاسبوع الثانى من فبراير بدلا من نهاية الاسبوع الرابع من شهر يناير وهذا يعنى أنه حدث تأخير فى أنهاء هذه الطلبية عن الميعاد المقدر من قبل بمقدار اسبوعين.

٣ - تم انهاء طلبية البسكويت بالملح فى مدة تقدر بسته أسابيع بدلا من أربعة أسابيع وهذا يعنى أو الوقت اللازم لانتاج هذه الطلبية قد زاد عن القيمة المتوقعة (المقدرة من قبل) وبالتالى فان الوقت الذى حدد من قبل لتسليم العميل هذه الطلبية لم يعد فى الامكان تحقيقه.

٤ - أن هذا التأخير فى أنهاء وقت الطلبية الاولى سوف يؤثر بلاشك على وقت الابتداء فى الطلبية الثانية (البسكويت بالسكر) وكذلك على وقت انهائها ومرة أخرى اذا لم تتخذ اجراءات تصحيحية معينة عند أنتاج الطلبية الثانية فانه من المتوقع أن لايتمكن المصنع من تسليم الطلبية الثانية فى الوقت المتفق عليه مع العميل أى فى الاسبوع الاخير من شهر مارس.

وبنفس الطريقة يمكن تتبع ومراقبة تنفيذ العمل فى الطلبية الثانية (البسكويت بالسكر) وتحديد الانحرافات عن الخطة الموضوعة وأسبابها ومحاولة تلافى ذلك فى الشهور التالية.

من التحليل السابق يتضح أنه لابد من اتخاذ اجراء مافى المرحلة القادمة من التنفيذ وهى مرحلة انتاج الطلبية الخاصة بالبسكويت بالسكر وذلك لتعويض التأخير الذى حدث فى وقت انتاج الطلبية الاولى وكذلك لتسليم الطلبية الجديدة فى الوقت المحدد والمتفق عليه مع العميل أى فى الاسبوع الاخير من شهر مارس وتوجد عدة بدائل، وكل بديل يحتاج الى اجراء معين لكى يتم تنفيذه.

واحد من هذه البدائل الممكنة لتعويض الوقت هو أن يعمل قسم البسكويت بالمصنع وردية أخرى خلال شهرى فبراير ومارس .. والاجراء الذى يجب أن يتبع فى هذه الحالة هو اصدار امر الى قسم البسكويت للعمل وردية أخرى مسائية مع أمر آخر باعداد مايلزم ذلك من العمالة المطلوبة وكذلك تجهيز المستلزمات الاخرى.

وهناك بديل آخر يتبعه اتخاذ اجراء تصحيحى وهو أن تعمل الماكينات الاحتياطية بدلا من توقفها حتى تزيد كمية الانتاج فى شهرى فبراير ومارس لتعويض التأخير فى وقت الانتاج ويتبع ذلك تعيين عمالة لازمة لتشغيل هذه الماكينات الاحتياطية خلال هذه الفترة.

وتوجد بدائل أخرى ممكنة وكل من هذه البدائل يهدف فى النهاية الى تصحيح الانحراف الذى حدث فى وقت الانتاج ومحاولة ارجاعه الى الوضع السليم.

ملاحظات على المثال السابق :

١ - يعتبر المثال السابق ممثلا لكل الخطوات التى تتبع فى كيفية الرقابة بصورة عامة والرقابة على الانتاج على وجه الخصوص، من تحديد للمعايير ثم قياس الاداء ثم تحليل وتصحيح الانحرافات.

٢ - فى الخطوة الخاصة بتحليل الانحرافات كانت عملية التحليل مركزة على الأداء الفعلى والاسباب التى جعلت الوقت الفعلى أطول من الوقت المقدر. ولكن من ناحية اخرى، ربما يكون سبب الانحراف أن الوقت المقدر نفسه قد قدر بصورة متفائلة، أى ربما كان هناك خطأ فى تقدير هذا الوقت. وأن ذلك هو سبب الانحراف ولذلك فيجب اعادة النظر فى الأوقات المقدرة لانتاج الطلبيات وذلك لتصحيح الانحرافات فى المرحلة القادمة. أى أننا يجب أن نعيد النظر فى المعيار نفسه.

٣ - تمت خطوتا التحليل وتصحيح الانحرافات فى أثناء التنفيذ وليس بعد أن انتهت كل عمليات الانتاج وبذلك أمكن الاستفادة بنتائج التحليل فى المرحلة التالية من الانتاج وهذا يعنى أن الرقابة الفعالة هى التى تتم فى اثناء وقبل التنفيذ وليس بعد أن ينتهى التنفيذ حتى تكون هناك نتائج ملموسة وعملية لدور الرقابة. وهذا بالطبع يعتمد بصورة كبيرة على أسلوب الرقابة المتبع وعلى سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لكل خطوة من خطوات الرقابة.

المثال الثاني:

تقوم الشركة المصرية للبطاريات بانتاج نوعين من البطاريات بطارية ٦ فولت وبطارية ١٢ فولت وقد فكرت الادارة في استحداث نظام لمراقبة مبيعات هذين الصنفين من الانتاج . ولذلك تم وضع خطة تقديرية ربع سنوية لكمية المبيعات المتوقعة من هذين الصنفين . وقد كانت هذه الخطة التقديرية كما في الجدول التالي :

الصنف	كمية المبيعات التقديرية			المجموع
	شهر يناير	شهر فبراير	شهر مارس	
بطارية ٦ فولت	٧٠٠	٦٠٠	٥٥٠	١٨٥٠
بطارية ١٢فولت	٤٠٠	٣٥٠	٣٠٠	١٠٥٠

وكذلك تم تقدير لمصروفات البيع في خلال نفس الشهر كما في الجدول التالي :

بنود المصروفات	مصروفات البيع بالجنيه		
	يناير	فبراير	مارس
مهايا رجال البيع	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠
عمولات لمندوبي البيع	١٠٠	١٥٠	١٤٥
مصروفات انتقال	٥٠	٦٠	٥٠
بحوث تسويق	٥٠	--	٥٥
أعلان	١٠٠	١٠٠	١٠٠
المجموع	٥٠٠	٥١٠	٥٥٠

وضع المعايير :

وتمثل الخطة التقديرية السابق بيانها بالنسبة لكميات البيع أو مصروفات البيع معايير سوف يقارن على أساسها التنفيذ الفعلى للمبيعات.

قياس الأداء :

المبيعات والمصروفات الفعلية

بعد أن انتهى شهر مارس تم حصر المبيعات الفعلية وكذلك المصروفات التى صرفت فعلا وتم تسجيل ذلك فى الجداول التالية :

الصنف	كمية المبيعات الفعلية			المجموع
	شهر يناير	شهر فبراير	شهر مارس	
بطارية ٦ فولت	٦٠٠	٨٠٠	٦٠٠	٢٠٠٠
بطارية ١٢فولت	٣٥٠	٤٠٠	٣٠٠	١٠٥٠

وكانت مصاريف البيع الفعلية كما فى الجدول التالى :

بنود المصروفات	مصروفات البيع بالجنية		
	يناير	فبراير	مارس
مهايا رجال البيع	٢٠٠	٢٠	٢٠٠
عمولات لمندوبي البيع	٥٠	١٠٠	١٠٠
مصروفات انتقال	١٠٠	١٠٠	١٠٠
بحوث تسويق	-	-	٥٠
أعلان	٢٠٠	٥٠	١٠٠
المجموع	٥٠٠	٤٥٠	٥٥٠

تحليل الانحرافات :

بمقارنة أرقام المبيعات الفعلية بأرقام المبيعات المقدرة من قبل (المعيار) وكذلك بمقارنة المصروفات الفعلية بالمصروفات المقدرة من قبل يمكن مراقبة كمية المبيعات وكذلك مصروفات البيع .

أولا : مصروفات البيع :

من الجدول التالي يمكن اتمام عملية المقارنة كما يلي :

المقارنة بين كمية المبيعات المقدرة والكميات الفعلية .

الصنف	كمية المبيعات بالوحدة								
	يناير			فبراير			مارس		
	المقدر	الفعلى	انحراف	المقدر	الفعلى	انحراف	المقدر	الفعلى	انحراف
بطارية ٦ فولت	٧٠٠	٦٠٠	- ١٠٠	٦٠٠	٦٠٠	صفر	٥٥٠	٦٠٠	+ ٥٠
بطارية ١٢ فولت	٤٠٠	٣٥٠	- ٥٠	٣٥٠	٤٠٠	+ ٥٠	٣٠٠	٣٠٠	صفر

ومن هذا الجدول يتضح التي :

أ- بالنسبة لمبيعات البطارية ٦فولت :

حدث انحراف في المبيعات عن الكميات المقدرة بمقدار (١٠٠) وجد نقص في خلال شهر يناير ولكن أمكن للمبيعات أن تعيد التوازن مرة أخري في خلال شهر فبراير حيث انخفض الانحراف الي الصفر وعادت المبيعات الفعلية الي الارتفاع فزادت الكميات المباعة بمقدار (٥٠) وحدة عن المبيعات المقدرة من قبل وذلك في خلال شهر مارس وبالنسبة للأنحراف الذي حدد في شهر يناير فانه يجب جمع معلومات أخري حتي تتضح الاسباب الحقيقية وراء هذا الانحراف ولن تخرج الاسباب عن :

١- نقص في مجهودات رجال البيع (نتيجة لعدم الكفاءة - أو عدم وجود حافز كاف .. الخ)

٢- تغيير طبيعة السوق (من حيث زيادة المنافسة أو نقص في أسعار البطاريات المماثلة أو ..الخ)

٣- سوء تقدير كمية المبيعات خلال شهر يناير أي أن المعيار نفسه يحتاج الي مراجعة .

وبالنسبة للأنحراف الذي حدث في شهر مارس (زيادة ٥٠ وحدة) فان هذه الزيادة في المبيعات الفعلية يمكن ارجاعها الي :

١- زيادة مجهودات رجال البيع في هذا الشهر .

٢- تغيير في طبيعة السوق .

٣ - خطأ في تقدير الكميات المقدرة بيعها خلال هذا الشهر .

ب - بالنسبة للبطاريات ١٢ فولت :

نفس التحليل السابق يمكن تكراره بالنسبة للبطاريات ١٢ فولت .

ثانيا: مراقبة مصروفات البيع:

باستخدام الجدول التالي يمكن المقارنة بين مصروفات البيع التقديرية ومصروفات البيع الفعلية.

مقارنة مصروفات البيع التقديرية والفعلية

بنود المصروفات	مصروفات البيع التقديرية والفعلية والانحراف								
	يناير			فبراير			مارس		
	المقدر	الفعلى	انحراف	المقدر	الفعلى	انحراف	المقدر	الفعلى	انحراف
مهايا رجال البيع	٢٠٠	٢٠٠	صفر	٢٠٠	٢٠٠	صفر	٢٠٠د	٢٠٠	صفر
عمولات مندوبي المبيعات	١٠٠	٥٠	− ٥٠	١٥٠	١٠٠	− ٥٠	١٤٥	١٠٠	− ٤٥
مصارف الانتقال	٥٠	١٠٠	+ ٥٠	٦٠	١٠٠	+ ٤٠	٥٠	١٠٠	+ ٥٠
بحوث تسويق	٥٠	−	− ٥٠	−	−	−	٥٥	٥٠	− ٥
أعلان	١٠٠	٢٠٠	+١٠٠	١٠٠	٥٠	− ٥٠	١٠٠	١٠٠	صفر
المجموع	٥٠٠	٥٥٠	+٥٠	٥١٠	٤٥٠	− ٦٠	٥٥٠	٥٥٠	صفر

من الجدول السابق يتضح الأتي :

١ - زيادة مصروفات البيع في شهر يناير عن المصروفات المقدرة بقيمة تبلغ (٥٠) جنية ومرجع هذه الزيادة الي زيادة مصاريف الانتقال والاعلان .

٢- نقص مصروفات البيع في شهر فبراير عن القيمة المقدرة بمبلغ (٦٠) جنية ويرجع ذلك الي النقص في مصروفات الاعلان وكذلك في التخفيض الذي حدث في عمولات رجال البيع .

٣ - أما في شهر مارس فقد ساوت المصروفات الفعلية المصروفات المقدرة وتبعا للتحليل السابق يمكن الان اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في كل حالة وذلك للتحكم في المبيعات ومصروفات البيع تبعا للأهداف الموضوعة .

الباب السادس

ملامح بيئة العمل الإدارى وإدارة مشروعات الاعمال

* الفصل الثانى والعشرون : ملامح التطور فى بيئة العمل الادارى وتغير دور الدولة

* الفصل الثالث والعشرون : إنشاء المشروعات

* الفصل الرابع والعشرون : أهداف المشروعات

* الفصل الخامس والعشرون : أنشطة المشروعات

الفصل الثانى والعشرون

ملامح التطور فى بيئة العمل الإدارى
وتغير دور الدولة

الفصل الثانى والعشرون

ملامح التطور فى بيئة العمل الإدارى وتغير دور الدولة

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل قسمين مرتبطين بقضية التغير والاصلاح الاقتصادى وبالتالى اعادة صياغة دور الدولة، ويستند هذا الفصل إلى بحثين سبق للمؤلف تقديمهما الأول أمام المؤتمر الوزارى لوزراء التنمية الإدارية بالدول العربية المنعقد بالقاهرة فى ديسمبر ١٩٩٢ والثانى أمام اللجنة الاقتصادية للحزب الوطنى الديمقراطى فى ابريل ١٩٩٣.

أولا اتجاهات الاصلاح الادارى من أجل الاصلاح الاقتصادى

ويستهدف هذا القسم مايلى :

- رصد أهم ملامح التغير والتحول فى بيئة العمل الاقتصادى.
- إعادة صياغة دور الدولة فى إطار معالم النظام الاقتصادى الجديد.
- استكشاف فرص التعاون بين الحكومة وقطاع الأعمال فى ظل التحولات الجديدة.

وسوف يلتزم المؤلف فى هذا الجزء برؤية مجردة مع إشارة خاصة لتجارب تنموية على المستوى المحلى والعربى والدولى*.

* من ملامح التغيير فى البيئة الإقتصادية المصرية، صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، بشأن شركات قطاع الأعمال العام. ونص هذا القانون موجود بملاحق الكتاب.

١ - ملامح التغيير فى بيئة العمل الاقتصادى

أحدثت التحولات الاقتصادية والسياسية المتلاحقة خلال حقبة الثمانينات وأوائل التسعينات تغييرات جذرية فى عالمنا المعاصر، وبات جليا أن عالما جديدا قد بدأت تتشكل ملامحه بسرعة وأن هذه الملامح تختلف جوهريا عن ملامح عالم الأمس، فقد تراجعت الأيديولوجية الاشتراكية كنظام سياسى واجتماعى يحمل البشرى بتحقيق مجتمع الرفاهية المثالى وبأنه الأقدر على إدارة المجتمع بما يضمن سعادة الانسان، وسقطت معها بشكل متسارع أنظمة الحكم الشمولى فى عدد من دول الكتلة الشرقية بالاتجاه نحو مزيد من المشاركة الشعبية فى إدارة شئون البلاد، ثم المد الليبرالى فى غيرها من بقاع العالم مؤكدا تعاظم توجهات التحرير الاقتصادى وتغير بيئة العمل الاقتصادى نحو الأخذ باقتصاديات السوق وتنمية دور القطاع الخاص والالتزام بالمنافسة بين وحدات العمل الاقتصادى من أجل الكفاءة.

هذا ويمكن رصد أهم ملامح التغيير فى بيئة العمل الاقتصادى على النحو التالى :

* انحسار النظام الاشتراكى وسيادة القطب الواحد فى توزيع القوى العالمية.

* التحول المستمر نحو اقتصاد السوق فى اعداد متزايدة من دول العالم ومن بينها دولنا العربية، مع تراجع تدريجى للتدخل الادارى فى آليات السوق.

* التحول التدريجى عن نموذج التنمية بأسلوب التخطيط المركزى والادارة الحكومية الى نماذج للتنمية أكثر اعتمادا على الحوافز والتشجيع وتنمية دور القطاع الخاص كشريك رئيسى فى التنمية.

* وارتبط بما سبق وترتب عليه تنامى الدعوة الى تقليص حجم القطاع العام فى الاقتصاد الوطنى وتحجيم نشاطاته بل والسعى لبيع بعض أو كل وحداته الى القطاع الخاص كمحاولة منظمة لتوسيع قاعدة الملكية فى المجتمع ونقل عبء

التنمية جزئيا الى القطاع الخاص، وكذلك من أجل تحقيق الكفاءة فى استخدام الموارد الوطنية. وقد نشطت مصر والكويت والمغرب وتونس وغيرها من الدول العربية فى هذا الاتجاه.

* سجلت الاعوام الأخيرة اتجاها متزايد لدى الدول العربية الى تيسير دخول الأفراد ومنح التأشيرات وتشجيع حركة الأفراد بصفة عامة. وهذه كلها أوضاع جديدة لم تتعودها منطقتنا العربية بهذه الكثافة من قبل.

* التزام الدولة فى مصر بتنفيذ برنامج شامل للاصلاح الاقتصادى يقوم على أساس التحول الى اقتصاد السوق وتوسيع دائرة عمل القطاع الخاص.

* تزايد حدة المنافسة فى الأسواق العالمية وتسارع حركة الوحدة فى أوربا لتواجه العالم ككتلة واحدة مع اتجاه شروط التبادل التجارى العالمى فى غير صالح الدول النامية التى يتزايد العجز فى موازين غالبيتها. لقد أصبح من الضرورى أن تعمل الدول النامية على تقوية مراكزها النسبية للتعامل فى النظام العالمى الجديد وفق ضوابط المنافسة وقواعدها.

* تفاقم حالات التصحر والجفاف فى افريقيا وبالتالى تزايد حدة المشكلة الاقتصادية فى بعض البلدان العربية والافريقية وعلى الاخص الصومال.

* اتجاه العديد من الدول - ومن بينها بعض الدول العربية - الى زيادة مساحة المشاركة الشعبية فى الحكم واقرار تداول السلطات، وهو توجه عام لابد أن ينعكس باثاره على كافة صور التعامل فى المجتمع، ومن بينها التعامل بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة .

*تزايد حالات العنف بدلا من الحوار فى التصدى لقضايا الفكر والتغيير.

ويشكل مجمل هذه التغييرات ملامح جديدة لنظام عالمى واقتصادى جديد يجب أن نتعامل معه بفكر جديد ونظام قيم جديد وبالتالى هيكل ادارى

ومؤسسى جديد حيث أن منهج ادارة الاقتصاد الوطنى وتوزيع مسؤليات هذه الادارة بين مؤسسات المجتمع لا بد أن يتكيف مع الواقع الجديد ويتلاءم معه.

٢ - تغير منهج ادارة الاقتصاد الوطنى

الادارة الاقتصادية وظيفة موجودة لاغنى عنها من أجل تصور وتنفيذ أى برنامج اقتصادى، وغايتها تنمية القدرة وخلق الاتجاهات الايجابية الضرورية لتحقيق الاداء الفعال للنظام الاقتصادى ، وهى المسئولة بالتالى عن تحديد الغايات المستهدفة فى المجتمع وتعبئة واستخدام المدخلات بشكل يكفل الوصول الى تلك الغايات والمتمثلة فى ناتج معين من السلع والخدمات والقيم. وعلى ذلك فان الادارة الاقتصادية هى العنصر الديناميكى فى النظام الاقتصادى وهى التى تحول الموارد الى نتائج وعلى فعاليتها يتوقف مدى الانجاز فى حشد الموارد وفى تعظيم النتائج.

ورغم أن القدرة الادارية فى أى مجتمع هى مورد بحد ذاته فانها مورد مختلف جوهريا عن غيره من الموارد من حيث القابلية للاستبدال فمن الممكن أن نستبدل رأس المال بالعمل ، أو العمل بالارض، أو التكنولوجيا بالمياه، ولكن القدرة الادارية لا يستبدل بها شىء فهى عنصر مكمل وليس بديلا. ان هذه الحقيقة الجوهرية غاية فى الأهمية فى ادارة برامج الاصلاح الاقتصادى، تسبب تجاهلها أو عدم ادراكها فى اجهاض العديد من محاولات التنمية، ولقد اكتشف العديد من الدول النفطية مثلا- بتكلفة باهظة- أن كل الفوائض النفطية وكل الاستثمارات والمنشآت المادية لايمكن أن تكون بديلاً عن بناء القدرة الادارية.

وترتيبا على ماتقدم فان أى تغيير فى بيئة العمل الاقتصادى بما فى ذلك تغير منهج التنمية لابد أن يصاحبه تغير مواز ومحرك فى منهج ادارة الاقتصاد الوطنى.

وربما كان العجز عن احداث التغيير فى منهج الادارة الاقتصادية، وعلى

الأخص فى رؤية الجهاز الحكومى لدوره، هو أن القائمين على وحدات القطاع الحكومى لا يدركون بوضوح الدور الجديد للقطاع الحكومى فى ظل التغير فى منهجية الادارة الاقتصادية، وبالتالى مازالت أكثريتهم -على مختلف المستويات- يعيشون ويمارسون الدور القديم للجهاز الحكومى الذى يتدخل فى كل شىء ، ويفرض الوصاية على كل عمل، وتمتد ذراعه لتطول كل جزئية من جزئيات نشاط المجتمع. والنتيجة الحتمية لذلك هى ظاهرة التناقض وعدم الاتساق بين السياسات المعلنة وبين الممارسات الفعلية فى مواقع التنفيذ، وهذه هى أخطرمشكلة تواجة التحول فى منهجية العمل الاقتصادى، لأنها ليست «فقط تعوق الحركة، ولكنها- وهذا الأخطر تثير الشكوك حول المصداقية.

ان أول مايجب التصدى له من أجل نجاح العمل الاقتصادى فى البيئة الجديدة هو تصحيح الدرو وتوضيح الرؤية، فلم تعد الحكومة هى المسئولة عن كل شىء بما فى ذلك توظيف الناس بأجهزتها حتى ولم تكن لديها وظائف، أوتوفير الكماليات حتى ولو لم تكن لديها موارد، أو زراعة الأرض وصيد الاسماك حتى ولولم تكن لديها الخبرة. ان التحول فى مسار العمل الاقتصادى يتطلب تحولا موازيا فى دور القطاع الحكومى بالاقتصاد الوطنى .

ان دور الحكومة فى ظل مناخ التحرير الاقتصادى هو:

تهيئة البيئة المنظمة والآمنة للنشاط الاقتصادى ، وتنظيم العلاقات العادلة بين الأطراف، وتوجيه المسار واغلاق الفجوات بها لحوافز وليس بالأوامر، ورسم السياسات الكفيلة بدعم آلية السوق وحماية المنافسة بين كل وحدات الانتاج على اختلاف صور ملكيتها.

ان ادراك هذا الدور الجديد للقطاع الحكومى والالتزام به شرط أساسى لنجاح برامج الاصلاح الاقتصادى، وسوف يحتاج ذلك الى التزام القيادات والرئاسات التنفيذية فى مختلف المستويات لتتغير الرؤية للعمل والغاية منه،

والى تغيير العلاقة مع المواطن الى " علاقة خدمة"بدلا من "علاقة المنحة" ليصبح جهاز الخدمة المدنية جهاز خدمة حقيقيا وظيفته تقديم الخدمة وتهيئة المناخ لعطاء الفرد وابداعه، وليس جهاز وصاية أو عطايا أو تشكيك وتربص بالمبادآت الخاصة.

وليس معنى ذلك أن الحكومة ستنسحب كلية من ساحة العمل الاقتصادى فذلك فوق أنه غير مطلوب غير ممكن من الناحية العملية، حيث تبقى هناك دائما ادوار منوطة بالقطاع الحكومى لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها ولا يستحب أن يقوم بها .

وسوف يقود تصحيح دور الجهاز الحكومى بالضرورة الى تناقص الحاجة الى هذا الكم الهائل من الوحدات والموظفين فى القطاع الحكومى وبالتالى تخفيض حجمه تدرجيا مما يقلل تكلفته من جهه ويسهم فى تحسين كفاءة استخدام الموارد من جهة اخرى ويتيح تلك الموارد بعد ترشيدها للاستخدام الاكثر فاعلية .

وسوف يؤدى هذا التغيير فى دور القطاع الحكومى فى البرامج والسياسات الاقتصادية الى تغيير طبيعة واشكال العلاقة بين القطاع الحكومى وقطاع الأعمال ،وهذا ماسنتناوله فى الجزء التالى .

٣- انماط العلاقة وأفاق التعاون بين القطاع الحكومى وقطاع الاعمال فى ظل البيئة الاقتصادية الجديدة

استتبع التغير فى بيئة العمل الاقتصادية والتوجة نحو مزيد من التحرر فى الاسواق والسياسات، استتبع تغييرا جذريا فى دور الحكومة بالمجتمع وفى توزيع الأدوار فيما بين مؤسسات المجتمع، وتغيرت لذلك أيضا طبيعة العلاقة بين القطاع الحكومى وقطاع الأعمال بما خلق مناخا أكثر ثراء ومواتاة للتعاون والتكامل فيما بينهما من أجل تطوير وتحسين الأداء فى كل منها. وصحيح أن آفاق التعاون مازالت فى الغالب الأعم من قبيل الفرص أكثر منها من قبيل الانجازات، الا أن خطوات وتغييرات ملموسة قد وقعت بالفعل ويمكن رصدها فى

كثير من تجارب الدول المتقدمة والنامية على السواء، بل إن كثير من الدول العربية أيضا قد حقق تقدما واعداً على طريق تدعيم أواصر التكامل فيما بين القطاع الحكومى وقطاع الأعمال من أجل تحسين انتاجية المجتمع وتطوير الأداء فى كل منهما .

سوف نتناول فى الجزء التالى بالتحليل أهم مجالات التعاون فيما بين القطاعين مع ابراز اتجاه ومدى التغير فى طبيعة العلاقة بينهما وما يستتبعه ذلك من تغييرات تنظيمية ومؤسسية .

٣/١ - فى مجال التخطيط الانمائى وتوجيه الاستثمار

لقد بات جليا أن انفراد السلطة الحكومية المركزية بمسئولية تخطيط وتنفيذ برامج التنمية، وبرصد وربط وتوجيه الاستثمارات اللازمة للتنمية لا يضمن بالضرورة سلامة التوجهات الانمائية أو فعالية خطط التنمية ، وأصبح من الواضح أن المشاركة الشكلية أو الرمزية لقطاع الأعمال فى صياغة توجهات التنمية وبرامجها لا يكفى لتحقيق الحشد المطلوب والتعبئة المستهدفة لموارد المجتمع لاحداث التغيرات الكبيرة فى المسار الانمائى للمجتمع. وترتيبا على ذلك أصبح من المسلم به أن أغلب دول العالم شرقا وغربا، شمالا وجنوبا، تعتبر التخطيط الانمائى الفعال والتوجيه السليم للاستثمارات لا يتحققان بغير المشاركة الكاملة لقطاع الأعمال مع القطاع الحكومى، بل ان الدور الأكبر فى عملية التنمية الاقتصادية فى ظل اقتصاد السوق يجب أن يقع على قطاع الاعمال، وان على القطاع الحكومى تهيئة البيئة المواتية لتنشيط فعاليات قطاع الاعمال للنهوض بهذا الدور، واقامة الجسور مع القطاع الخاص ليتحملان معا مسئولية التنمية وليشاركان معا فى صنع القرارات ورسم السياسات الاقتصادية، والعمل على تحرير الاستثمار من كل القيود.

وتطبيقا لذلك نجد ممثلى القطاع الخاص وقطاع الأعمال عامة قد أصبحوا

أعضاء رئيسيين فى لجان ومجالس التخطيط وأصبح دورهم واضحا وبارزا فى وضع تصورات التنمية وتنفيذها بنجاح كبير، والامثلة على ذلك كثيرة سواء في العالم المتقدم أو النامى.وأغلب الدول العربية الآن تتحرك بوضوح نحو توسيع نطاق دور القطاع الخاص فى تحمل مسئولية التنمية، فمثلا تم فى سلطنة عمان تبسيط واختصار الموافقات على انشاء المشروعات والغاء الحاجة لتقديم دراسات الجدوى ودراسات السوق فى أغلب الحالات وفى مصر تم انتهاج سياسة شاملة لتحرير الاستثمار مؤداها حق المستثمر الدخول فى كافة المجالات بدون الحاجة للحصول على أى موافقة باستثناء الأنشطة الواردة على القائمة السلبية للمشروعات والتى تتطلب موافقة خاصة لضمان نسب محددة للتصنيع المحلى، وفى دولة الامارات العربية المتحدة تم تطبيق تيسيرات وحوافز كبيرة للغاية لاجتذاب المستثمرين، وفى البحرين أصبح تأسيس الشركة يتم خلال بضعة أيام، وهكذا.

٣ / ٢ - فى مجال عقود الإدارة وامتيازات التشغيل

لقد خلق التوجه الاقتصادى العام لتنشيط وتوسيع دائرة عمل القطاع الخاص والتوسع فى تطبيق برامج التخصيصية فى مختلف دول العالم، ومنها العربية، خلق فرصا رحبة لتعاون القطاع الحكومى مع قطاع الأعمال فى التشغيل الكفء للمرافق والوحدات المملوكة للدولة عن طريق اسناد عقود إدارة وتشغيل هذه الوحدات الى قطاع الأعمال.

الأصل أن الدولة مسئولة عن توفير الخدمات والمرافق الأساسية للمواطنين بالكم والجودة التى تتناسب مع مستويات الرفاهية التى تنشدها والموارد المتاحة للانفاق عليها، فالدولة مسئولة عن توفير خدمات النقل والمواصلات والكهرباء والمياه والأمن وكذلك توفير خدمات التعليم والعلاج والرعاية الاجتماعية ... الخ، ولكن مسئولية الدولة فى توفير الخدمات لايستلزم بالضرورة أن تقوم هى بانتاجها وتوزيعها، وأنما يمكن أن تسند هذا كليا أو جزئيا الى قطاع الأعمال

الذى يلتزم بالعمل وفق المعايير والضوابط التى تحددها الدولة. فعلى سبيل المثال يمكن للدولة أن تسند الى قطاع الأعمال مهمة شق وتشغيل طريق طويل للسفر على نفقة قطاع الاعمال وأن تسمح له نظير ذلك بتقاضى الرسوم على استخدام الطريق، وتكون مسئولية الدولة هنا هى تخطيط ووضع مواصفات الطريق وتنظيم الحق فى الاستخدام وتقرير الرسوم المناسبة على هذا الاستخدام ومراقبة كفاءة صيانة الطريق وحسن تشغيله، وتؤدى هذه الصيغة الى التخفيف عن القطاع الحكومى من جهة وزيادة فرص كفاءة التشغيل وتحسين الجودة من جهة أخرى، ونقل عبء تمويل الخدمة الى المستفيد مباشرة من جهة ثالثة. وقد طبق هذا النموذج الناجح لتعاون القطاعين فى كثير من الدول خصوصا فى أوربا وشرق اسيا، ويمكن بسهولة نقله الى الدول العربية. هذا ويمكن التوسع فى تطبيق هذا النموذج على غالبية الخدمات التى تلتزم الدولة بتوفيرها، وهذا ماتحقق بنجاح فى كثير من المجالات، وعلى سبيل المثال فقد أسندت عملية توفير خدمة النظافة بمطار القاهرة الى شركة خاصة، وأسندت عملية نظافة شوارع محافظة الجيزة الى شركة خاصة، بل وأسندت مهام خدمات الأمن فى بعض الحالات إلى شركات خاصة. وليس هناك فى الواقع أى حدود على امكانية التوسع فى عقود الاسناد والتشغيل بشرط أساسى يجب مراعاته وهو أن يكون القطاع الحكومى هو المسئول عن وضع مواصفات الخدمة وفق المعايير العامة وعن مراقبة مستوى توفيرها بالكم والجودة والتكلفة المقبولة ليس فقط فى الوقت الحاضر وانما فى المستقبل، بمعنى أن يكون القطاع الحكومى مسئولا عن التأكد من التزام وحدات قطاع الاعمال باقامة وصيانة والتوسع في الطاقة الانتاجية الكفيلة باستمرار تقديم الخدمة فى المستقبل، ان كثيرا من المنشآت التعليمية والصحية التى يمتلكها القطاع الحكومى يمكن اسناد ادارتها وتشغيلها الى وحدات قطاع الأعمال ولو على سبيل التجربة لاستكشاف فرص تطوير الأداء وتحسين الجودة، ولا حرج أو خوف من ذلك على المصلحة العامة طالماأن القطاع الحكومى هو الذى يضع مواصفات الخدمة ويحدد كميتها وينظم توزيعها.

٣/٣- مجال استعارة أنماط الإدارة من قطاع الأعمال لرفع كفاءة الوحدات العامة :

أثبتت التجربة فى كثير من دول العالم (كانجلترا وفرنسا وتايوان ومصر والمغرب وغيرها من دول العالم) أن تشغيل الوحدات العامة كمرافق البريد والكهرباء والمياه والاتصالات يكون أكفأ من الناحية الاقتصادية لو تم اخراجه من دائرة العمل الحكومى التقليدى فتتحسن الخدمة وتنخفض التكلفة كنتيجة مباشرة لتطبيق أسلوب الإدارة فى قطاع الأعمال والذى يتسم بالمرونة وحرية الحركة. وبناء على ذلك تتوالى تجارب استعارة أنماط الإدارة الخاصة لتحقيق الكفاءة فى تشغيل المرافق العامة وذلك باقامة كيانات مستقلة للمرافق تستطيع العمل بأسلوب القطاع الخاص، وهو مجال رحب لنقل الخبرة من القطاع الخاص الى مؤسسات القطاع الحكومى لرفع كفاءتها وتحسين جودة خدماتها، ورغم أن هذه الاستعارة من قطاع الأعمال ليست ابتكارا جديدا، فان المناخ الاقتصادى الجديد قد جعل الاقبال عليها يتم بمعدلات أعلى بكثير من السابق، كما أن مقاومتها باتت أقل بكثير مما سبق.

وتعد تجربة وزارة المواصلات بسلطنة عمان* من أجدر التجارب بالدراسة بالنظر الى ضخامة الترشيد والوفر المتحقق فى الموارد حيث يجرى فى الوقت الحاضر الترتيب لاعادة تنظيم الوزارة بما يحقق الرؤية الاستراتيجية السليمة لدورها فى المجتمع، وبما يمكن من تطبيق أساليب الإدارة فى قطاع الأعمال على أنشطتها. ويستند التنظيم الجديد الى أن وزارة المواصلات يجب أن تصبح جهازا تخطيطيا وتنسيقيا ورقابيا بالنسبة لمختلف الأنشطة المتعلقة بتطوير وتنمية الطرق والموانىء البحرية والجوية بالسلطنة، وهى لكى تتفرغ لهذا الدور يجب أن تتحرر من مباشرة الأنشطة التنفيذية التى تقوم بها حاليا، فتنقل جميع الأعمال التنفيذية لتشغيل المطارات الى هيئة للطيران المدنى، والأعمال التنفيذية لتشغيل الموانئ الى هيئة أو أكثر، والأعمال التنفيذية لشق ورصف الطرق الى شركات

* شارك المؤلف مع البنك الدولى فى تنفيذ هذه التجربة كرئيس لفريق العمل الذى اجرى الدراسة خلال عام ١٩٩٢.

المقاولات، ولاشك أن انشاء هيئات للطيران والموانئ يحقق عددا كبيرا من المزايا فى مقدمتها :

* إدارة المرافق بأسلوب يتناسب مع طبيعتها الفنية المتخصصة وهو مالايتيسر فى ظل نمط الإدارة الحكومى التقليدى.

* إدارة الموانئ بمنطق ومعايير اقتصادية وتمكينها من تنمية مواردها الى المستوى الذى تؤهلها له خدماتها.

* تيسير تدبير وتوجيه الاستثمارات اللازمة لتطوير المنشآت والتسهيلات وفق التطورات والمستجدات التكنولوجية الحديثة.

* تيسير توظيف الكوادر المؤهلة دون التقيد بهيكل الراوتب الحكومى.

* تشجيع وتنمية التنافس مع الدول المحيطة فى تقديم خدمات أفضل واجتذاب الحركة التى تتمشى مع امكانيات السلطنة.

* إمكانية اخضاع الإدارة المسئولة بالمرفق المستقل للمحاسبة الدقيقة وفق معايير ومتطلبات الإدارة الاقتصادية للمرفق.

وجدير بالذكر أن هذا التصحيح فى الرؤية الاستراتيجية لدور الوزارة وما ترتب عليه من إعادة توزيع الأدوار مع المؤسسات المستقلة ومع القطاع الخاص، قد استتبع اعادة تنظيم وتخفيض حجم الهيكل التنظيمى بشكل ملموس كما سيتم تخفيض العمالة اللازمة للوزارة بأكثر من ٥٠٪ من الحجم الحالى، وهو مايتيح فرصا رحبة لترشيد استخدام الموارد البشرية المحدودة فى السلطنة.

وكمثال آخر على استعارة أنماط الإدارة من قطاع الأعمال لتطوير الأداء وتحسينه بالقطاع الحكومى فان أساليب الجودة الكلية التى حققت نجاحا كبيرا فى حل مشكلات الوحدات الخاصة ورفع كفاءتها خصوصا فى اليابان قد اعطت تجارب كثيرة للاستفادة منها واستعارتها للتطبيق فى وحدات قطاع الأعمال العام

ثم فى وحدات القطاع الحكومى التقليدى، ولعل ماتحقق من انجاز فى تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الكلية من خلال جهود مركز اعداد القادة بوزارة الدولة للتنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية يعد نموذجا للعوائد الكبيرة الممكن تحقيقها كنتيجة لاستعارة أنماط إدارية ثبت نجاحها فى القطاع الخاص ليجرى تطبيقها فى القطاع الكومى.

٤/٣ - فى مجال ترشيد قطاع الأعمال العام وتطبيق برنامج التخصيصية :

تستند جهود ترشيد قطاع الأعمال المملوك للحكومة الى استراتيجية عامة ذات محورين :

الأول : هو العمل على رفع كفاءة وحدات هذا القطاع دون تغيير ملكيته وذلك عن طريق تطبيق أنماط الإدارة الخاصة عليه بما فى ذلك اخضاعه لمعايير السوق فى الائتمان وفى الاقتراض وفى التسعير وفى التوسع وفى الاستثمار وفى التصفية وفى كل مايمس العمل، مع مساواته تماما بالقطاع الخاص واخضاعه للمنافسة الحرة على أساس الكفاءة.

الثانى: نقل ملكية الوحدات العامة جزئيا أو كليا الى القطاع الخاص سواء عن طريق طرح أسهم وسندات جديدة يشتريها القطاع الخاص أو من خلال بيع حصص أو من خلال عقود مشاركة. ويقترب من ذلك ايضاعقود تأجير وحدات انتاجية أو خطوط انتاج بالكامل الى القطاع الخاص، كما فعلت شركة النصر للسيارات بمصر، وهو تكرار لتجارب سابقة فى انجلترا وفرنسا.

وسواء تعلق الأمر بتطبيق أسلوب الإدارة الخاصة على الوحدات العامة أو تعلق بنقل الملكية أو التأجير فان تعاون القطاع الخاص مع القطاع الحكومى أمر لازم لنجاح جهود الترشيد، وعلى الأخص فى حالات البيع، فمن الضرورى أن يتم تقييم الوحدات المباعة تقييما دقيقا وعادلا، وهو مايمكن للقطاع الخاص أن يقدم

العون فيه، وأن يتواجد المشترون الراغبون فى الشراء، وأن يكونوا على استعداد لتحمل بعض مشكلات العمالة الناجمة عن التخصيصية، وتلك مسئولية تقع على القطاع الخاص.

من جهة أخرى فان على القطاع الحكومى لنجاح التخصيصية أن يتبنى من السياسات ويتخذ من الاجراءات ماهو ضرورى لتهيئة البيئة الصالحة والمشجعة على الاستثمار بما فى ذلك تنشيط سوق المال وتحرير السوق ورفع الوصاية غير الضرورية على الاستثمار والمستثمرين الا ماتستوجبه اعتبارات الأمن القومى والصالح العام.

ومما يذكر أن نجاح التخصيصية بمفهومها الواسع قد بدأت تظهر فى مصر وفى الكويت وفى المغرب وغيرها من الدول العربية على طريق طويل سبقنا عليه عدد كبير جدا من الدول المتقدمة والنامية مؤكدا سلامة التوجه العام لتعاون القطاع الحكومى وقطاع الأعمال فى نشاط انتاج السلع والخدمات.

٥/٣ - فى مجال قيام القطاع الحكومى بانشطة ونيسبة تفوق قدرة قطاع الأعمال :

إن هناك عددا من الأنشطة الرئيسية التى يفترض أن القطاع الحكومى هو الأكثر قدرة على القيام بها، ويؤدى قيامه بها الى دعم ومساندة قيامه قطاع الأعمال ومن أمثلة ذلك :

* أن يقوم القطاع الحكومى بتخطيط ومتابعة تنفيذ مكونات البنية الأساسية للمجتمع من طرق ومرافق ومناطق صناعية ومدن جديدة وخدمات أساسية وحماية البيئة. وحتى لو شارك قطاع الأعمال فى التنفيذ فان القطاع الحكومى هو صاحب الاختصاص الأصيل فى توجيه وإدارة هذا العمل.

* أن يقود القطاع الحكومى جهود تخطيط وتنفيذ الدراسات الموسعة بالداخل والخارج واقامة مراكز المعلومات القومية لافادة كافة الواحدات الانتاجية، فمثل

هذه المشروعات الضخمة تفوق امكانيات الغالبية العظمى من منشآت قطاع الأعمال، ومن الجائز أن يكون دور القطاع الحكومى هنا هو دور تنسيقى مع اشراك المستفيدين بالخدمة فى تحمل تكاليفها سواء فى البداية أو مع كل استخدام.

* أن يقوم القطاع الحكومى بدوره الأساسى فى مجال توثيق العلاقات الخارجية لكى تهيئ البيئة المواتية لنمو المبتدأت الخاصة وازدهارها وأيضا لتخلق الفرص الأكبر فى التسويق والاستثمار والتعاون مع الدول والشركات الأجنبية.

* أن يقوم القطاع الحكومى بالمشروعات الكبرى فى المجتمع والتى لايستطيع القطاع الخاص القيام بها رغم أهميتها فى بنية الاقتصاد الوطنى وفى نجاح مختلف القطاعات. أن سد الثغرات الكبرى فى الاقتصاد الوطنى مسئولية رئيسية للقطاع الحكومى، وعليه أن يتدبر الوسائل والحوافز الضرورية لذلك.

٦/٣ - فى مجال تنظيم المجتمع وضبط المعاملات :

القطاع الحكومى بالمفهوم الواسع هو المسئول عن تنظيم المجتمع وضبط التعامل العادل بين مؤسساته وأفراده، وتهيئة البيئة الآمنة لنشاطاته. ولقد فرض الواقع الاقتصادى الجديد شكلا جديدا لممارسة هذا الدور مؤداه اشراك قطاع الأعمال بمستوى فعال وايجابى فى وضع قواعد تنظيم المجتمع وضوابط التعامل وذلك من خلال المشاركة الفعالة فى اقتراح ومناقشة التشريعات واللوائح المنظمة للمجتمع، وتحولت العلاقة من "وصاية" مستمرة للقطاع الحكومى الى مشاركة كاملة للقطاعين فى ضبط المعاملات واسترشاد مستمر بتجارب قطاع الأعمال فى وضع أصول تنظيم المجتمع. بل أن اللجان والمجالس المشتركة مع قطاع الأعمال أصبحت سمة بارزة من سمات جهود تطوير التنظيم الحكومى، وأصبحت عضوية ممثلى قطاع الأعمال فى اللجان التشريعية أو مجالس تنمية الصادرات أو مجالس حماية المستهلك أو مجالس البنوك المركزية أو مجالس القوى العاملة، أو غير

ذلك أمرا معتادا فى غالبية الدول العربية (والأمثلة كثيرة من كافة الدول العربية) مما يؤكد استقرار مبدأ المشاركة الكاملة بين القطاعين فى جهود تنظيم المجتمع وضبط المعاملات. وكما هو واضح فان الترتيب المؤسسى يكون فى الغالب هو تشكيل لجان ومجالس مشتركة بين القطاعين.

هذا ومما يذكر أن القطاع الحكومى هو المسئول عن توزيع أعباء إدارة المجتمع على أفراده ومؤسساته من خلال النظام المناسب للضرائب والرسوم، ووضع مثل هذا النظام وتحقيق الفعالية له مرهون بالتعاون المستمر بين القطاعين والا غابت العدالة أو تبددت الموارد.

ويمكن القول بصفة عامة أن تعاون جميع مؤسسات المجتمع العام منها والخاص فى وضع وتطبيق القواعد المنظمة للتعامل ولتحمل الأعباء ولتوزيع العوائد والمنافع هو أمر ضرورى للغاية لتحقيق غايات الاستقرار والعدالة.

إن دور الحكومة مثلا دور رئيسى فى محاربة الفساد وتعقب "تجار المعاناة" ولكن دور مؤسسات المجتمع جميعا أيضا وفى هذا الخصوص لايمكن اغفاله، وتثبت ذلك تجارب الدول المختلفة، فمثلا كان تعاون الصحافة والبرلمان والأفراد ضروريا للغاية لتعقب الفساد فى الجهاز الحكومى فى البرازيل الى حد عزل رئيس الجمهورية. ، كما سبق تنفيذ نفس السيناريو فى الولايات المتحدة، وربما أفادت هذه التجارب فى تأكيد اعادة ميلاد مجتمع جديد يسعى الى العدل وتكافؤ الفرص باصرار أكبر. وربما كان من الضرورى أن تتعاون كل مؤسسات المجتمع من أجل رفع المعاناة ومحاربة الفساد فى الصومال وفى جنوب السودان. وإذا كانت كوبا والصين قد أقرتا مؤخراً بأن "حرية التجارة هى الحل" فان تعاون قطاع الأعمال فى تنفيذ هذا الحل مسألة ضرورية والا عجز القطاع الحكومى عن تحقيق المطلوب.

٤ - الخلاصة

فرضت التحولات الاقتصادية والسياسية المتلاحقة خلال حقبة الثمانينات وأوائل التسعينات واقعا اقتصاديا جديدا تتشكل ملامحه تدريجيا بما يؤكد الالتزام بآليات السوق وتحرير الأسواق وحركة عناصر الإنتاج وتنشيط وتوسيع دائرة عمل القطاع الخاص، وترتب على ذلك بالضرورة اعادة صياغة لأدوار مؤسسات المجتمع بما فيها القطاع الحكومى وقطاع الأعمال، واعادة تشكيل العلاقات فيما بيهما.

استهدفت هذه الورقة رصد ملامح هذا التغيير وتقييم مترتباته على آفاق التعاون بين القطاع الحكومى وقطاع الأعمال، وقد تم عرض وتحليل أهم مجالات التعاون مع ابراز اتجاه ومدى التغير فى طبيعة العلاقة بين القطاعين وما قد يستلزمه هذا التغير من تغييرات تنظيمية ومؤسسية.

هذا وقد أظهر التحليل التغير الجذرى فى طبيعة العلاقة بين القطاعين من نمط الوصاية والمنح الى نمط المشاركة وتبادل الرأى والخبرة، ومن نمط التفتيش والرقابة والتحكم الى نمط التعاون والتنافس والتكامل وفق ماتقتضيه المصلحة العامة للمجتمع، كما أظهر أن التعاون بين القطاعين أمر حتمى من أجل تحقيق مجتمع الرفاهية والعدل.

ثانيا : اعادة صياغة دور الدولة فى ظل التحولات الاقتصادية الجديدة

ويستهدف هذا القسم مايلى :

- شرح ملامح التغير فى منهج إدارة الاقتصاد القومى.
- تحديد مجالات التصحيح الإدارى من أجل نجاح التحرير الاقتصادى.

١ - تغير منهج إدارة الاقتصاد القومى

شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرا جذرياً فى الفلسفة الاقتصادية، وتحولا كبيرا فى منهجية إدارة الإقتصاد القومى، حيث خطت خطوات ملموسة على طريق التصحيح من خلال تبنى مجموعة من السياسات والإجراءات الهامة :

- تحرير سوق النقد وتوحيد سعر الصرف الأجنبى.
- تحرير سعر الفائدة وضبط الائتمان المصرفى.
- وضع وبدء تطبيق برنامج التحول الى القطاع الخاص فى المحليات وغيرها.
- اتخاذ الاجراءات النقدية لكبح جماح التضخم وتمويل عجز الموازنة بموارد حقيقية.
- التخفيض التدريجى للتدخل الإدارى فى الأسواق والأسعار.
- اصدار قانون جديد لتنظيم اختيار القيادات.
- بدء التحضير لاطلاق قوى المنافسة فى السوق وإعمال جهاز الثمن.

وتمثل هذه السياسات والإجراءات عناصر هامة فى حزمة السياسات والاجراءات الاصلاحية التى تم الاتفاق عليها ضمن خطة شاملة لتحقيق التحرير

الشامل للاقتصاد المصري، وهي بالتأكيد انجازات ملموسة وواعدة ويمكن أن تكون مقدمة ضرورية لتحقيق الاصلاح تدريجيا في المجالات الأكثر تعقيداً.

يتطلب هذا التغيير في منهجية الإدارة الاقتصادية أن تواكبه تغييرات موازية في جميع عناصر الإدارة الاقتصادية، لأن التغيير أو الأنجاز المتحقق في عنصر واحد أو في بعض العناصر يمكن أن يتهدد مالم تكتمل بقية العناصر - على النحو السابق ايضاحه.

يمكن تصنيف الجزء الأكبر من السياسات والاجراءات الاصلاحية التي تم الالتزام بها خلال الفترة الماضية في باب تحديد التوجهات ورسم السياسات وهما العنصران الأولان في الإدارة الاقتصادية، كما يمكن تصنيف بعضها كتغطية لعنصر التخطيط أو التنظيم. وبالتالي تبقى الفجوة قائمة في منظومة الإدارة الاقتصادية حيث تلزم العناية باستكمال خطط وبرامج الاصلاح، واحداث التغييرات التنظيمية والمؤسسية المطلوبة وتوفير القيادات الواعية للتغيير والقادرة على قيادته، اضافة الى مجموعة إجراءات التنفيذ والرقابة على مستوى الأجهزة.

إن السياسات الجيدة يمكن أن تفرغ من مضمونها وحكمتها مالم نقم النظام الإداري الملائم لتنفيذها وتولي القيادات المؤهلة والواعية لتشغيله.

وسوف نقوم فيما يلي بعرض موجز لعدد من المتطلبات الإدارية لفاعلية برنامج التحرير الاقتصادي، والتي نراها محورية بالنسبة لنجاحه.

٢ - مجالات التصحيح الإداري من أجل نجاح التحرير الاقتصادي

يفرض التحرير الاقتصادي الحاجة الى إحداث تغييرات كلية في تنظيم إدارة اقتصادنا القومي بمختلف قطاعاته، وفي بيئة العمل، وفي آليته وفي قياداته وأسلوب اتخاذ قراراته. وما نعرضه أدناه هو مجموعة المجالات الأساسية التي نرى جدارتها بأولوية الرعاية.

٢/١ - ترشيد القطاع الحكومى

٢/١/١ - ابعاد المشكلة

* بلغ عدد وحدات القطاع الحكومى ٥٥٨ وحدة يعمل بها نحو ٣,٦ مليون موظف وفق الموازنة العامة للدولة للعام المالى ١٩٨٨/٨٧، ولاشك أن هذا الحجم الكبير للقطاع الحكومى يفوق متطلبات الكفاءة والفعالية ويرتب مشكلات تنسيقية ورقابية عديدة، ناهيك عن تعدد الأجهزة والمستويات الرئاسية واتساع نطاق الاشراف الى درجة تعوق الإدارة بفعالية خصوصا فى المستوى الأعلى من تنظيم الدولة. وجدير بالتنويه أن تولية وزير واحد للاشراف على أكثر من وزارة واحدة لايسهم بالضرورة فى حل مشكلة تضخم الجهاز الحكومى، حيث تبقى الكيانات قائمة بكل مافيها من سلبيات هيكلية، بل يضاف اليها مشكلة نقص الوقت المتاح للوزير بالنسبة لكل من الوزارات التابعة، وهو مالابد أن يؤثر سلبيا على فعالية الإدارة وسلامة القرار.

* هذا، ويعانى القطاع الحكومى كذلك من مشكلة عدم الاستقرار التنظيمى الى حد كبير بل ان عدد الوزارات وتقسيماتها يتقرر فى العادة على عجل مع صدور كل تشكيل وزارى جديد.

* ويترتب على ظاهرتى التضخم وعدم الاستقرار مشكلة ثالثة تتعلق بتداخل الأدوار أو تفتيتها بما قد يضر كفاءة الأداء والفاعلية فى تحقيق الهدف، فعلى سبيل المثال نجد أن مسألة تنمية الموارد البشرية موزعة بشكل مخل على العديد من الجهات التى يصعب تصور وجود منظومة واحدة تربط توجهاتها وخططها وبرامجها فى نسيج واحد ونحو غاية واحدة. وتسرى نفس الملاحظة على اختصاص التنمية الزراعية أو اختصاص إدارة ورعاية شئون المصريين بالخارج،

* ويترتب على ضخامة الجهاز الحكومى وعدم استقراراه وتداخل أدوار بعض

وحداته أن تفاقمت مشكلة تعقيد العمل أو بطء وعدم دقة العمل الحكومى عادة، ويساهم فى ذلك عوامل أخرى بطبيعة الحال، إنما ما يهمنا هنا هو تأكيد حقيقة التدهور المخل فى مستوى الخدمة الحكومية الى الحد الذى نكاد معه نعتبر أن ذلك من المسائل التى لايمكن تغييرها.

* وأخيرا، فان أكثر المشكلات خطورة هى افتقاد الرؤية وغموض الدور، حيث يبدو أن غالبية القائمين على وحدات القطاع الحكومى لايدركون بوضوح طبيعة الدور الجديد للقطاع الحكومى فى ظل التغير الجذرى فى منهجية الإدارة الاقتصادية، وبالتالى مازالت أكثريتهم - على مختلف المستويات - يعيشون ويمارسون الدور القديم للجهاز الحكومى الذى يتدخل فى كل شئ ويفرض الوصاية على كل عمل وتمتد ذراعه لتطول كل جزئية من جزئيات النشاط الانسانى.، والنتيجة الحتمية لذلك هى ظاهرة التناقض وعدم الاتساق بين بعض السياسات والتصريحات التحريرية من جهة وبين الممارسات الفعلية فى مواقع التنفيذ من جهة أخرى. وهذه هى أخطر مشكلة إدارية تواجه التحول فى منهج العمل الاقتصادى، لأنها ليس فقط تعوق الحركة، ولكنها أيضا تثير الشكوك حول المصداقية.

٢/١/٢ - اتجاهات التصحيح

* إن أول مايجب أن نتصدى له هو تصحيح الدور وتوضيح الرؤية، فلم تعد الحكومة هى المسئولة عن كل شئ بما فى ذلك توظيف الناس بأجهزتها حتى ولو لم تكن لديها وظائف، أو توفير الكماليات حتى ولو لم تكن لديها موارد، أو زراعة الأرض وصيد السمك حتى ولو لم تكن مؤهلة لذلك. إن التحول فى مسار العمل الاقتصادى يتطلب تحولا موازيا فى دور القطاع الحكومى بالاقتصاد.

إن دور الحكومة فى ظل التحرير الاقتصادي هو : تهيئة البيئة المنظمة والآمنة

للنشاط الاقتصادى، وتنظيم العلاقات العادلة بين الأطراف، وتوجيه مسار العمل الاقتصادى بالحوافز، وليس الأوامر، والى سد واغلاق الفجوات، وسوف يتطلب ذلك المحافظة على آلية السوق وحماية المنافسة بين كل وحدات الانتاج على اختلاف صور ملكيتها.

إن إدراك هذا الدور الجديد للقطاع الحكومى والالتزام به شرط أساسى لنجاح برنامج التحرير الاقتصادى، وسوف يحتاج ذلك الى التزام القيادات والرئاسات التنفيذية فى مختلف المستويات لتغيير الرؤية للعمل والغاية منه، وتتغير العلاقة مع المواطن - إلى "علاقة خدمة" بدلا من "علاقة المنحة"، ويصبح جهاز الخدمة المدنية جهاز خدمة حقيقيا وظيفته تقديم الخدمة وتهيئة المناخ لعطاء الفرد وابداعه، وليس جهاز وصاية أو عطايا أو تشكيك وتربص بالمبادآت الخاصة.

* ويرتبط بالنقطة السابقة الحاجة الى تطوير آليات فعالة للتصحيح الذاتى فى مختلف القطاعات والمستويات، فعندما يتضح الدور وندركه ونقتنع به سيكون من اليسير على المسئول أن يضبط ايقاع العمل المنوط بمنظمته بما يتفق مع هذا الدور، ويجرى التصحيحات المناسبة لدى نشأة الحاجة الى ذلك.

* سوف يقود تصحيح دور الحكومة بالضرورة الى تناقص الحاجة الى هذا الكم الهائل من الوحدات والموظفين، وبالتالى تتاح منطقيا امكانية تخفيض حجم القطاع الحكومى بشكل تدريجى، ومن المؤكد يقينا أننا لسنا بحاجة الى كل هذا الجهاز، ومن المؤكد أيضا أن تخفيض حجمه سيساهم فى رفع كفاءته وزيادة فعاليته للقيام بالدور الصحيح المنوط به فى اطار تطبيق برنامج الاصلاح الاقتصادى. وتجب ملاحظة أن تخفيض حجم القطاع الحكومى يلى فى الأولوية تصحيح دوره وذلك لسببين : لأن تصحيح الدور سيفرض تخفيض الحجم من الناحية المنطقية، ولأن تخفيض الحجم قد يخلق ضغوطا على التوظف يفضل تأجيلها مؤقتا لحين تحقق بعض ثمار التنشيط الاقتصادى.

* ومع ذلك، فيمكن أن نبدأ ومن الآن فى ترشيد التنظيم الأعلى للدولة لتخفيض عدد الوزارات، وتنسيق قطاعات الخدمات، وتخفيض نطاقات الاشراف والمستويات الإدارية، وتصحيح الأوضاع التنظيمية والإدارية بأجهزة الحكم المحلى.

* ويتواكب مع ذلك اعطاء المزيد من الدعم والتأييد للجهود النشطة لرفع مستوى الخدمة الحكومية فى مختلف المجالات وعلى الأخص فى الأجهزة المتصلة بالنشاط الاقتصادى كالضرائب والاستثمار والتخطيط، على أن يتحمل التبعة الأولى فى ذلك القيادات الميدانية، وهو مايعنى إعادة صياغة دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فيما يخص مسئوليته عن تطوير الخدمة المدنية.

٢/٢ - ترشيد قطاع الأعمال العام

٢/٢/١ - ابعاد المشكلة

استهدف قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ التطوير الشامل للقطاع العام لرفع كفاءته وترشيد استخدام موارده، ولقد حقق القانون الكثير من التقدم نحو خلق بيئة مناسبة لقطاع الأعمال، ومع ذلك تبقى هناك بعض النقاط الجديرة بالمناقشة والاهتمام :

* لم يحقق التنظيم الجديد تغييرا جوهرياً فى طبيعة العلاقة بين الحكومة وبين شركات الأعمال، فما زالت الوزارة والوزير لهما التأثير الواضح فى تشكيل المجالس واختيار القيادات ومحاسبتها. وفى تقديرى أن هدف عزل الملكية عن الإدارة، بالمفهوم الذى يطرح به، هو هدف يصعب تحقيقه، ومن الخطأ أن نسعى لتحقيقه، فصاحب المال لابد أن يمارس النفوذ والتأثير على الإدارة وعليه محاسبتها بهدف حماية ماله والتأكد من حسن استخدامه. وبالتالى فان الدولة لايمكن أن تتخلى عن ممارسة التأثير والنفوذ على الشركات التى تملكها. ولكن

السؤال هو كيف يكون ذلك مع ضمان كفاءة الإدارة وفعاليتها ؟.

* حاول القانون الجديد النص على بعض الأحكام التى تسعى لتحقيق المساواة فى المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وهو أيضا هدف غير جدير بالرعاية، فإننا إذا ساوينا بينهما تماما - وهو أمر صعب التحقيق بحد ذاته - لكان معنى ذلك أن القطاع العام أصبح يخضع لمعيار الربح شأنه شأن القطاع الخاص، وهو أمر يثير التساؤل حول دور الدولة، وهل وظيفتها تشغيل المشروعات بهدف الربح ؟ وهل هى الأكفأ فى هذا المجال ؟

* رغم ما أدخله القانون من تعديلات فى قواعد مشاركة العاملين فى الإدارة، فإنه مازال قاصرا عن التصحيح الجوهرى لهذه المسألة.

* لايهيئ القانون الاطار الحافز بالدرجة المناسبة للتحول التدريجى الى مشاركة القطاع الخاص فى ملكية الشركات.

٢/٢/٢ - اتجاهات التصحيح

* إن أول مايجب التسليم به هو أن الملكية عنصر حاسم ومفيد فى تحديد مساحة الكفاءة الممكن تحقيقها فى مشروعات الأعمال، وذلك ماأثبتته التجارب والدراسات فى مصر والخارج. وبالتالى يجب أن نواجه وبشكل حاسم قضية الملكية العامة لمشروعات الأعمال فيتم حصرها فى المجالات الاستراتيجية أو الأمنية، ونخطط بشكل معلن للتحول التدريجى الى الملكية الخاصة.

* يجب صرف النظر عن المناورات التكتيكية فى تطوير قطاع الاعمال والتى تستغرق من الجهد والوقت مايمكن تخصيصه، وبمردود أفضل، للتنمية الحقيقية لقطاع الاعمال. أن تغيير اللافتات والمسميات لايمكن أن يحقق وحده تغيرا حقيقيا فى إدارة قطاع الأعمال.

* يجب أن يكون الهدف فى تنظيم قطاع الأعمال هو اقامة مناخ من المنافسة

على أساس الكفاءة، وأن يكون ذلك بأدوات فعالة وليس ببعض النصوص والحيل القانونية غير المجدية.

* يجب أن تكون ممارسة الحكومة للنشاط الاقتصادى التنفيذى من قبيل الاستثناء وليس القاعدة.

* يجب تأكيد الدور السليم لكافة المنظمات الحكومية المتصلة بالنشاط الاقتصادى وفق منظور دور الحكومة على النحو السابق تحديده فى ٢/١/٢ أعلاه، على النحو التطبيقى الوارد أدناه بالنسبة لبعض المنظمات الرئيسية فى العمل الاقتصادى.

٣/٢ - الإدارة السليمة لبرنامج التخصيصية

١/٣/٢ -المشكلة

* رغم أن التخصيصية تعد أحد أهم البرامج الفرعية لبرنامج اصلاح الاقتصاد المصرى، فإن هناك بعض التردد بشأن ابعادها الكاملة، وبعض الخلط حول مفهومها الصحيح حيث يعدها البعض، خطأ، ردة على مكاسب التنمية أو تهديدا مباشرا لمصالح الطبقة العاملة أو تصفية غير واعية "لقلعة" القطاع العام.

* هناك بعض الفئات المتضررة من التخصيصية، ومن المتوقع أن تثير هذه الفئات المشكلات وتضع العراقيل فى طريق التطبيق الناجح للتخصيصية.

* لم تلتزم الحكومة حتى الآن ببرنامج محدد الانجازات والتوقيتات فى شأن التخصيصية، كما لم تسند المسئولية بشكل معلن الى جهة محددة تجرى محاسبتها على النتائج أولا بأول.

* يتم تنفيذ بعض حالات بيع القطاع العام فى الوقت الحاضر بأسلوب اجتهادى، ربما لايكون هو الأفضل لتحقيق المكاسب المستهدفة من التخصيصية.

* إن عدم الالتزام بمنهج علمى متكامل فى إدارة برنامج التخصيصية يمكن أن يؤدى الى صعوبات ومشكلات ومضاعفات تهدد استمرار البرنامج بأكمله.

٢/٣/٢ - المتطلبات الإدارية لنجاح التخصيصية

* إدراك والترويج للأبعاد الكاملة لبرنامج التخصيصية فى إطارها الصحيح كحزمة متكاملة من السياسات والاجراءات التى تستهدف تحقيق الأهداف الإنمائية والتوزيعية بفعالية أكبر من خلال توسيع نطاق عمل القطاع الخاص فى ظل اطلاق آلية السوق وحماية المنافسة على أساس الكفاءة. إن تحويل الملكية ليس هدفا بحد ذاته وإنما الكفاءة هى المستهدفة، والمنافسة شرط مبدئى للكفاءة. ويتطلب ذلك أن يعلن بشكل محدد الالتزام بالأبعاد الكاملة للتخصيصية ويروج لها على هذا الأساس.

* اعتبار عملية تطوير قطاع الأعمال العام مقدمة ضرورية ذات هدف مزدوج أولهما رفع كفاءة تشغيل الوحدات العامة التى يتقرر استمرارها كوحدات عامة، وثانيهما تأهيل الوحدات العامة التى يتقرر بيعها لتكون أكثر جاذبية للمستثمر المرتقب.

* تحديد أولويات تطبيق التخصيصية بشكل علمى، ويمكن الاسترشاد بما يلى :

- معيار الربحية، فصحيح أن الوحدات الخاسرة هى التى قد تسعى الحكومة لبيعها أولا، ولكن تنشيط السوق وتنمية الثقة يتطلب تأهيل تلك الوحدات أولا لاثبات جدارتها قبل طرحها حتى تحقق قيمة بيعية مجزية، كما أن بيع الوحدات الرابحة يسهم فى تنشيط البرنامج من جهة، ويسهم فى تدوير الأموال من جهة أخرى.

- معيار طبيعة النشاط، فهناك أنشطة تتلاءم بطبيعتها مع القطاع الخاص كما أنها لاتمثل خطورة أمنية أو أهمية استراتيجية، ومثل هذه الأنشطة تكون هى الأولى بالبيع أولا، ويدخل فى هذه أغلب أنشطة التجارة الداخلية والسياحة

والمقاولات والنقل الداخلى والزراعة.

- معيار الملكية، حيث يمكن البدء أولا بالوحدات المملوكة بالاشتراك بين القطاعين العام والخاص، ثم نتنقل الى الوحدات المملوكة ملكية كاملة للدولة. كذلك يكون من الايسر البدء ببيع الوحدات المملوكة للمحليات ثم الانتقال بعد ذلك الى الوحدات المملوكة من قبيل الجهات المركزية.

- معيار هيكل السوق، وهنا نبدأ فى بيع الوحدات التى تصحح الأوضاع الاحتكارية وتهئ السبيل لمزيد من المنافسة فى السوق.

- معيار التغير التكنولوجى، ويقصد هنا البدء بتحويل الوحدات التى تعمل فى الصناعات سريعة التغير تكنولوجيا، فتلك تتوافق خصائصها بدرجة أكبر مع المرونة العالية فى منشأت القطاع الخاص.

* يتم تطبيق هذه المعايير برؤية متفتحة، مع الجهد الموازى لتصحيح أوضاع الوحدات العامة فى ظل تطبيق قانون قطاع الاعمال الجديد والذى يستهدف رفع كفاءة تلك الوحدات وترشيد هياكلها التمويلية، وبناء على هذا يتم الاستقرار على الوحدات المقترح تحويلها الى القطاع الخاص.

* يلى ذلك تحضير هذه المشروعات بشكل جيد للبيع، ويلزم لذلك أمران :

- اعادة تأهيل الوحدات المرشحة للبيع.

- فض التشابكات وفرز الالتزامات على تلك الوحدات ومن ذلك النظر فى مستقبل المعاملة التفضيلية التى كانت تتمتع بها الشركة العامة، والالتزامات التعاقدية، والتزامات صناديق التأمينات والمعاشات، والمديونيات، والحصص، ومناطق الاحتكار، وغير ذلك من الأمور.

* تجب أيضا العناية بمسألة تقييم الشركة أو الوحدات المرشحة للبيع، ولانقدر أن نقول ان أسلوب اللجان هو أفضل الأساليب لاتمام هذا التقييم، وانما يمكن اسناد

التقييم لجهات متخصصة على مستوى عال من المهنية مع امكان ممارسة الرقابة على عمل تلك الجهات بواسطة الجهات الحكومية ذات الاختصاص. وهناك أيضا اسلوب التقييم المتداخل مع البيع، كما أن هناك قضايا التقييم الجزئى أو الكلى للشركة، وكلها أمور يجب التعامل معها بمنهجية سليمة.

* يعتبر اختيار الأسلوب المناسب للبيع أحد المحددات الرئيسية لنجاح البرنامج، ويجب فى كل الأحوال أن يتم اختيار الطريقة المناسبة فى كل مشروع على حدة طبقا لحجم المشروع وحالة السوق وجاذبية الاستثمار فيه وتوافر المشترين المرتقبين والقيمة التقديرية للبيع. إن أسوأ مايمكن حدوثه هو تنميط أسلوب البيع بالمزاد أو المظاريف أو طرح الأسهم فى الاكتتاب أو غير ذلك، وانما يجب اختيار الطريقة المناسبة لكل حالة بعد دراسة ظروفها كاملة، ومع وضع الضوابط المناسبة لحماية المال العام وتحقيق عدالة الصفقة، وتهيئة فرص النجاح أمام المشترى المرتقب.

* يجب فى كل الأحوال استمرار الدولة فى ممارسة دورها الأصيل فى مراقبة مستويات الانتاج وطاقاته ومستويات الأسعار والجودة وفق قواعد حرية السوق حتى لاتحدث اختناقات أو تجاوزات فى الطاقة أو فى شروط بيع الناتج بعد التحول الى القطاع الخاص.

* بالنظر الى العدد الكبير لشركات القطاع العام والوحدات العامة، بالنظر الى المخاطر والصعوبات التى تكتنف التخصيصية كسياسة فإننا نقدر ضخامة العمل الإدارى الضرورى لتطبيق برنامج التخصيصية بنجاح، وهو الأمر الذى يستوجب إقامة جهة مختصة أو تكليف جهة محددة لتتولى تنفيذ البرنامج، على أن تربط تلك الجهة بأعلى مستوى تنفيذى فى الحكومة، لتتوافر لها القوة والدعم الضروريان لشجاعة القرار ونزاهة المقصد والاصرار على النجاح. إن اقامة أو تحديد مثل هذه الجهة ضرورى من أجل فعالية إدارة برنامج التخصيصية ومتابعة تنفيذها، والمحاسبة عن التقدم فى التنفيذ أو التعثر فيه. وقد أنشئت وزارة قطاع الأعمال بالفعل للقيام بهذا الدور.

٤/٢ - تنظيم وتنشيط سوق المال

٢/٤/١ - ابعاد المشكلة

* رغم مرور سنين طويلة على انشاء هيئة سوق المال فان حركة التعامل بالسوق ما زالت فى مستوى أدنى مما هو مرغوب فيه لمسايرة برنامج التحرير الاقتصادى.

* ومازالت هناك درجة عالية من الريبة لدى المستثمر الصغير فى صيغة الأوراق المالية كحقل لاستثماره، وربما كان ذلك راجعا لتجارب غير ناجحة فى الماضى، أو لسلبيات المناخ الاقتصادى العام، أو لعدم الوعى لا أكثر.

* توجد بعض مظاهر عدم الاستقرار فى سوق المال كنتيجة لنمو ثم تراجع شركات توظيف الأموال والتخبط فى التعامل معها، ولبعض الأحداث غير المواتية فى القطاع المصرفى، ثم للمنافسة الحادة من أذون الخزانة وما يصاحبها من تساؤلات والترقب لدى قطاعات كبيرة من المستثمرين، تلك الحالة التى نشأت مع بدايات اجراءات الاصلاح الاقتصادى الانكماشية، وما زالت مستمرة.

٢/٤/٢ - اتجاهات التصحيح

* تطوير هيئة سوق المال لتؤدى دورها بفعالية من أجل تنشيط الاستثمار وتدوير رؤوس الأموال، وتحقيق الرقابة التلقائية لصاحب المال على إدارة المشروعات وتحريك الأموال الى المجالات الأكثر مردودا، وبالتالى كفاءة تخصيص الموارد، ومايعنيه ذلك من كفاءة تشغيل النظام الاقتصادى.

* ويتطلب هذا التطوير لدور الهيئة قدرا أكبر من الخيال والإبداع فى مداخل العمل وأساليبه وطرقه، أكثر مما يتطلب تغييرا فى نصوص القوانين أو اصدار قانون جديد لتنظيم الهيئة.

* ومن الطبيعى كذلك أن نتوقع تحسنا فى المناخ الاقتصادى مع تقدم تطبيق برنامج التحرير، ولاشك أن ذلك سيدعم كل جهد للهيئة بصدد تنشيط سوق المال وتحقيق الاستقرار فيه.

٥/٢ - تقييم وتنشيط الاستثمار :

١/٥/٢ - ابعاد المشكلة :

* تزامن انشاء هيئة الاستثمار مع بدء تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى فى أوائل السبعينات بوظيفة محددة وضرورية تتلخص فى تحسين المناخ الاستثمارى والتيسير على المستثمرين بما يحقق المزيد من الاستثمارات الخاصة، ويبدو أن تلك الوظيفة لم تكن بالوضوح الكافى لذوى الشأن مما تسبب فى تواضع الانجاز المحقق بشأنها بدرجة كبيرة.

* مازال المستثمرون يكررون التنبيه الى أنه لم يتم التيسير ولم يتم تحسين المناخ بالدرجة الكافية، بل أن ندوات ومؤتمرات حل مشاكل المستثمرين اصبحت حدثا متكررا فى الساحة الاقتصادية، ووصل الأمر فى بعض الاحيان الى انشاء مكاتب ملحقة بأعلى سلطة تنفيذية فى البلاد لحل مشاكل المستثمرين، بل الى حد اللجوء الى الصحف لنشر نداءات وشكاوى المستثمرين. وان دل ذلك على شئ فإنما يدل على فشل النظام الإدارى المختص فى التعامل مع الموقف، مما يدفع المتعاملين معه الى السعى لتجاوزه والوصول الى نقطة أعلى فى سلم القرار.

٢/٥/٢ اتجاهات التصحيح

* يجب تشخيص المشكلة على نحو سليم وهى فى تقديرنا ذات شقين : الشقُ الأول يتعلق بالمناخ الاقتصادى العام ومستوى وأساليب أداء القطاعات الحكومية المختلفة، والشق الثانى يتعلق بالأداء الخاص بهيئة الاستثمار ذاتها.

* لاتسأل هيئة الاستثمار عن الشق الأول، ولكنها مسئولة عن السعى المخطط بالتعاون مع كافة الوزارات الأخرى على تغييره، ويصبح عمل الهيئة هنا غير متعلق بمشروع معين أو مستثمر معين، وإنما بالسياسات الحاكمة والاجراءات العامة ذات التأثير على الاستثمار، فيتوقع منها أن تسدى النصح بشأن آثار ونتائج السياسات والقرارات العامة وهى بعد فى مرحلة الدراسة، فيستنير راسم السياسة وصاحب القرار فإما أن يكيف سياسته وقراره مع النصيحة، أو ينظر فى اتخاذ مايلزم للتكيف مع الآثار والنتائج المتوقعة. إن هذا هو الدور الأكثر أهمية لهيئة الاستثمار، وهو دور ذو بعد مستقبلى وتنموى بالدرجة الأولى ومطلوب بالحاح فى اطار تطبيق برنامج التحرى الاقتصادى. وسوف يتطلب القيام بهذا الدور احداث التغيير التنظيمى المناسب بالهيئة وتخصيص الموارد البشرية المؤهلة لتوليه، كما سوف يتطلب بالضرورة احداث التغيير فى آلية اتخاذ القرار الاقتصادى على مستوى الدولة.

* أما الشق الثانى فإدارة الهيئة هى المسئولة عنه، ولاشك أن تطوير نظم العمل وضبط آليته يمكن أن ينقل مستوى الخدمة فوق عقبات التعقيد والترويج. يضاف الى ذلك التدريب الجاد لكوادر الهيئة بشأن طبيعة دور الهيئة وموقفها ورسالتها فى النظام الاقتصادى، وبشأن دورهم فى العمل على تخفيض التدخل البيروقراطى فى العمل الاقتصادى والنشاط الاستثمارى.

* من الضرورى أيضا تطوير العلاقة بين الحكومة بصفة عامة وجهاز التخطيط بصفة خاصة من جهة، وبين القطاع الخاص من جهة أخرى وذلك بهدف اشراك القطاع الخاص بالآلية المناسبة ومن خلال القنوات الملائمة فى صياغة التوجهات الاقتصادية ورسم السياسات الانمائية، بل وفى التحديد الواقعى والعلمى لنصيب القطاع الخاص فى الخطة. اننا بحاجة الى اقامة قناة فعالة من خلال الاطار التنظيمى المناسب لضمان اسمرار الاتصال والحوار والتعاون بين جهاز التخطيط وبين القطاع الخاص الذى يتوقع أن يتزايد نطاق دوره فى العمل الاقتصادى مع كل تقدم فى تطبيق برنامج التحرير الاقتصادى.

٦/٢ - التنظيم الفعال للصندوق الاجتماعى للتنمية

١/٦/٢ - المشكلة

* نشأ الصندوق الاجتماعى للتنمية كأحد أهم مفاتيح الحركة فى مواجهة صعوبات وعقوبات الاصلاح الاقتصادى، وتوافر له تمويل طيب لبداية نشاطه، ومع ذلك فإن الصندوق لم يمارس نشاطه حتى الآن على نطاق واسع.

* أثير بعض التساؤل من مصادر متعددة حول مدى إدارك السلطات المختصة والأطراف المعنية لرسالة الصندوق الحقيقية فى برنامج التحرير الاقتصادى، مما يهدد فرص نجاحه.

٢/٦/٢ - اتجاهات التصحيح

* يمكن للصندوق أن يمارس دوره بفعالية فى مساندة برنامج التحرير الاقتصادى وبخاصة فى التخفيف من حدة الآثار السلبية والمضاعفات المترتبة على خطط رفع الكفاءة ومواجهة البطالة المقنعة والمشروعات الخاسرة ووقف الاسراف فى التوظيف الحكومى، يمكن للصندوق ذلك اذا التزم بتنفيذ المحاور الرئيسية لعمله وفق رؤية واضحة لرسالته.

- تقدير وتوصيف الفجوة الاستثمارية الأولى بنشاط الصندوق.
- رصد وتنمية الفرص الاستثمارية.
- التقييم السليم للأفكار والمشروعات الصغيرة.
- التسويق المتطور لخدمات الصندوق لتحل فلسفة "الخدمة" محل فلسفة "المنح".
- وضع نظام ميسر وفعال لالتقاء الطلب بالعرض المتاح من موارد الصندوق.
- تقديم المشورة الفنية للمقترضين لزيادة فرص نجاحهم.

* يلزم كذلك اعادة النظر فى تنظيم الصندوق ليكون أكثر قدرة على القيام بهذه المهام الجسام، وعلى الاخص يجب النظر فى تشكيل مجلس الإدارة ليكون أكثر فعالية فى النهوض بدوره.

٧/٢ - المعلومات

١/٧/٢ - المشكلة :

* هناك قصور شديد فى تنظيم وفعالية أجهزة المعلومات بصفة عامة.

* رغم الانجاز الملموس الذى تحقق من خلال مركز المعلومات بمجلس الوزراء، فإنه يبقى جزيرة شبه وحيدة فى بيئة إدارية لم تنتبه بعد لخطورة عنصر المعلومات.

٢/٧/٢ - متطلبات اساسية

* يجب اعتبار المعلومات أحد الروافد الأساسية فى تنظيم جميع الوزارات والهيئات على اختلاف اشكالها.

* يجب تخصيص الاستثمارات الضرورية والكافية لاقامة النظم المتطورة للمعلومات فى كل موقع تنفيذى.

* يجب بذل الجهد الكافى لتحقيق التنسيق والاتساق فيما بين المصادر المتعددة للمعلومات على مستوى الدولة.

٨/٢ - القيادات

١/٨/٢ - المشكلة

إن تطبيق السياسات الجديدة يتطلب رؤية جديدة، ويتطلب روح ونظرة للأمور مختلفة، وليس من الضرورى أن تكون القيادات القديمة مؤهلة بشكل تلقائى

لتطبيق السياسات الجديدة، إن أهم مايهدد بالفشل برنامج تحرير الاقتصاد المصرى هو أن يقوم على تنفيذه قيادات غير واعية بالتغيير أو غير مؤمنة به أو غير مخلصة لنجاحه، فتتحول السياسات الجيدة الى ممارسات خاطئة ثم الى نتائج مخيبة للآمال.

* من جهة أخرى فإن جزءا كبيرا من العقود الأربعة الماضية، وبخاصة فى البداية، قد تميز بمناخ فى الحكم والإدارة الاقتصادية ذى طابع شمولى تسير فيه الأوامر من أعلى تصعب تنمية المبادأة واستقلال الرأى وطرح الأفكار الجديدة، ولابد أن ينعكس ذلك على أنماط القيادة الإدارية، ولعل المرحلة القادمة تحتاج الى مبادآت أكثر وابتكار أوسع وتشجيع مستمر للأفكار الجديدة، فهل تملك جميع القيادات المتاحة هذه الخصائص ؟

* ساد فى الآونة الأخيرة ميل قوى لدى كثير من القيادات الى تصعيد الأمور الى المستويات الأعلى طلبا للتوجيه وهروبا من المسئولية، أو على الأقل تجنبا لفرص الخطأ وتحمل نتيجته، وهو أمر يهدد بالجمود أى تنظيم. إن مناخ التحرير الاقتصادى يحتاج الى قادة لاأتباع، ويحتاج الى المشاركة الفاعلة فى صنع القرار وطرح الأفكار وتحمل المسئولية.

٢/٨/٢ - متطلبات اساسية لتنمية القيادات

* لعل أول المتطلبات هو تغيير بيئة القرار الإدارى لتكون بيئة مؤسسية تعتمد على المشاركة وتبادل الرأى والدراسة العلمية، وبالتالى صناعة القرار كنتيجة لعمل مؤسسى وليس كنتيجة لبصيرة فردية أو عبقرية ذاتية.

* يترتب على ماسبق، ويلزم له، توسيع نطاق المشاركة فى كافة المؤسسات، وتطبيق الأسلوب الديموقراطى فى إدارة المنظمات السياسية، والحرص على احترام الرأى الآخر، واتاحة المساحة العادلة له لحرية التعبير.

* تصميم وتطبيق نظام متكامل لاختيار واعداد ومحاسبة القادة الإداريين بشكل

مؤسسى وعلى أسس موضوعية، ولعل قانون اختيار القيادات الجديد خطوة متقدمة على هذا الطريق.

* ليس هناك أهم فى جميع المتطلبات الإدارية لفعالية برنامج التحرير الاقتصادى من العناية بتوافر القيادات الفعالة، فتلك القيادات هى التى ستحوله الى نتائج طيبة أو تتسبب بعدم فعاليتها فى تواضع نتائجه.

٣ - الخلاصة

استهدف هذا البحث تشخيص المشكلات التنظيمية والإدارية التى تعوق الأداء الاقتصادى، وتحديد المتطلبات الإدارية لفعالية عملية تحرير الاقتصاد المصرى. وانتهى الى النتائج التالية :

* يلزم لفعالية الإدارة الاقتصادية أن تتكامل عناصرها جميعا فى التطبيق فلا يكفى الاهتمام فقط بتبنى السياسات والتوجهات السليمة، وإنما يلزم وبنفس درجة الأهمية توجيه العناية لاستكمال عناصر التخطيط والتنظيم والقيادة والمتابعة.

* يمثل برنامج التحرير الاقتصادى تحولا جذريا فى منهجية إدارة الاقتصادى القومى، ويفرض هذا التحول الحاجة الى استيفاء عدد من المتطلبات الإدارية الأساسية التى يؤدى غيابها الى تهديد فرص نجاح برنامج التحرير الاقتصادى. وتمثل الجوانب التالية أهم مجالات التصحيح الإدارى الضرورية لتنمية فرص نجاح عملية التحرير الاقتصادى :

- ترشيد القطاع الحكومى.
- ترشيد قطاع الأعمال العام.
- الإدارة السليمة لبرنامج التخصيصية.
- تنظيم وتنشيط سوق المال.
- تنظيم وتنشيط الاستثمار.
- التنظيم الفعال للصندوق الاجتماعى للتنمية.

الفصل الثالث والعشرون

إنشاء المشروعات

الفصل الثالث والعشرون

إنشاء المشروعات

مقدمة

يفكر الفرد أومجموعة الأفراد أوالمنظمات فى إنشاء المشروعات لأسباب مختلفة، ولو نظرنا إلى الفرد فأنه قد ينشئ مشروعا مدفوعا بالرغبه في الإستقلال فيترك المحاسب مكتب المحاسبة لينشئ مكتباً خاصا به أويترك المهندس وظيفته لينشئ ورشة خاصة به، وهكذا قد يكون مدفوعا بالرغبة فى الثراء أو البحث عن فرص جديدة ، أو بالسعى لاستغلال أموال معطلة، أولإستغلال فكرة جديدة واعدة ، أولتحقيق مركز إجتماعي مرموق ، أوماشابه ذلك، وسوف تنطبق نفس دوافع الفرد علي حاله مجموعات الأفراد في غالب الأحوال، أما المنظمات فهي تفكر في إنشاء المشروعات فى الغالب مدفوعة بالرغبة فى إستثمار أموال متاحة ، أوتوسيع نطاق الأعمال لتدعيم المركز الحالى ، أولتحقيق درجة أعلى من التكامل الرأسي أوالأفقي في الصناعة ، أولسد حاجة سوقية ظاهرة أومتوقعة، أولتحقيق رسالة إجتماعية معينة وفي كل الأحوال فإن من الواجب دائما لدى التفكير فى إنشاء مشروع أن نقدر إحتمالات نجاحه جيدا، وأن نسعى إلى توفير مقومات نجاحه بقدر الإمكان .

١- الإعتبارات الأساسية فى إنشاء المشروعات

هناك عددمن الإعتبارت الأساسية التى يجب أخذها فى الحسبان لدى التفكير فى إنشاء مشروع جديد ، سنتناولها فيما يلى :

١/١ - الطلب :

هل هناك طلب على السلعة أوالخدمة التى سيقوم المشروع بإنتاجها ؟ وإلى أى حد سيستمر هذا الطلب فى المستقبل ؟ وما هو حجم ذلك الطلب ؟ وهل طبيعة المنتج من طبيعة المودة قصيرة الأمد ؟ وماهى إحتمالات تطوير بدائل تحل محل المنتج الذى سيقوم المشروع بإنتاجه ؟

وإذا لم يكن هناك طلب بالفعل فهل هناك حاجة حقيقية لدى المستهلكين لهذا المنتج يمكن تحويلها إلى طلب فعال بالترويج المناسب ؟

١/٢- إمكانية التنفيذ :

هل يمكن إنتاج وبيع السلعة المزمع إنتاجها ؟ هل المواد الخام والأجزاء المطلوبة لإنتاجها متوافرة ويمكن الحصول عليها ؟ وهل وسائل النقل متاحة ؟ هل يمكن إنتاج السلعة بتكلفة منخفضة بدرجة تسمح بالبيع بسعر يعود علي المشروع بالربح ويغرى المستهلكين علي الشراء ؟ هل نحن واثقون من أن المنتج سيحوز رضا مستخدميه ؟.

١/٣ - الوضع التنافسي :

هل هناك ما يبرر إعتقادنا بأننا نستطيع إنجاز المشروع بكفاءة أعلى أوبنفس كفاءة المنافسين الحاليين أوالمحتملين ؟ وإذا كان المنتج مبتكراً أوسوف نخلق نحن الطلب عليه ، فما هو إحتمال أن يدخل السوق بعد ذلك منافس يستفيد من ترويجنا والإنفاق الإعلانى الضخم الذي خلقنا به الطلب ؟ وما هي مخاطر ذلك ؟ وهل لدينا إستراتيجية معينة لمواجهة مثل هذا الموقف ؟ للإجابة علي هذه الأسئلة يمكن أن ندرس الأمور التالية؟

أ- المنتج - لماذا نعتقد أن بوسعنا إنتاج منتج يمتاز علي غيره ؟ هل لدينا شئ جديد أوتصميم جديد تم تسجيل حق إستغلاله ؟ هل لدينا الخبرة الممكن إستخدامها فى هذا المجال ؟ هل لدينا التسهيلات الملائمة والتي يمكن تشغيلها لإنتاج هذا المنتج بتكلفة منخفضة أوبدقة أكبر .إلخ؟

ب- التكلفة - والنقطة الأخيرة أعلاه أشارت بأهمية هذا الإعتبار ، فهل سيكون بوسعنا أن ننتج بتكاليف أقل أوبتكاليف أعلى ؟ فإذا كانت تكلفتنا أعلي ، فما هي أوجه التفوق الأخري التي ستميزنا علي منافسينا ؟

جـ- التسويق - هل أعطينا للتسويق الأهمية الواجبة ؟ هل درسنا إمكانيات تحقيق الأهداف التسويقية ؟ هل لدينا الخبرة اللازمة في مجال التسويق ؟ هل لدينا بعض إتصالات مع منافذ التوزيع الهامة ؟ هل السوق الذى سنوزع فيه سهل الدخول أم صعب الدخول بالنسبة لمنافس جديد ؟.

د- العنصر الأساسى - ماهو العنصر الأساسي للنجاح فى هذا الميدان ؟ هل هو الترويج والإعلان علي نطاق واسع ؟ أم هو الجودة العالية للمنتج ؟أم هو الموقع الممتاز ؟أو

هو الحصول علي تعاون العدد اللازم من الموزعين ؟ أم هو التكلفه المنخفضة والتى تتيح تخفيض السعر ؟ وأيا كان العنصر الأساسى فما هو موقفنا بشأنه ؟

هـ - التمويل - إذا كانت الفكرة تبدو جيدة فهل بوسعنا أن ندبر رأس المال اللازم ؟ ولنلاحظ أنه من الصعب فى فى مرحلة البدء فى مشروع جديد إقناع المستثمرين بفرص نجاحه ، وذلك على خلاف الحال عندما ينمو المشروع ويستقر فيصبح من السهل الحصول علي أموال جديدة سواء بالإشتراك أوبالإقتراض ولنلاحظ أننا لن نحتاج فقط لرأس المال اللازم لشراء الأصول الثابته إنما سنحتاج لرأس مال عامل نشترى به المواد وندفع منه الأجور والمصروفات خلال دوره الإنتاج والتحصيل الأولي.

و- الخبرة والمهارة - هل سنستطيع الحصول علي الأيدى العاملة اللازمة بالعدد ومستوى المهارة المطلوبين ؟ وهل سنستطيع إجتذاب العدد اللازم من المديرين من مستوي الكفاءة المطلوب .

ز- الموقع - هل بإمكاننا الحصول علي الموقع الملائم أوالذي نعتبره ملائما لأغراض المشروع وداعما لأسباب نجاحه ؟وإذا لم يكن مثل هذا الموقع متوافراً فهل هناك موقع أخر يمكن أخذه مؤقتا ؟ وما تأثيرذلك ؟ وما هى درجة تأثير الموقع بصفة عامة على نجاح المشروع أوفشله ؟ وإختيار الموقع من الموضوعات الهامه التي تستوجب الدراسة الدقيقة وذلك لتأثيرة المباشر على المشروع وإن إختلفت درجة التأثير من مشروع لآخر .

١/٤ - العوامل المؤثرة فى إختيار موقع المشروع الصناعى .

١/٤/١ - القرب من مصادر الخام :

وهذا يستمد ضرورته من الرغبة فى تخفيض تكاليف نقل المواد الخام إلي المصنع، وأن بدا ذلك منطقيا فقد يكون غير عملى إذا كان المشروع يشترى مستلزماته من مئات وربما آلاف الموردين المنتشرين فى رقعة واسعة بالجمهورية وربما خارجها أيضا ، على أن أهمية وعملية القرب من مصدر الخام تتضح فى حالة الإرتباط بمصدر كبير للخام كمنجم أومنطقة إنتاج محصول زراعى معين .

١/٤/٢- القرب من السوق :

بالإضافة إلى إسهام هذا في تخفيض تكاليف نقل السلعة إلى السوق فإنه يزيد من التصاق المشروع بعملائه وهو مايزيد فى فهمه لهم ، وفهمهم له وزيادة الفهم تلك تزيد من فرص تحقيق التوازن بين مايعرضه المشروع وما يطلبونه وليس المقصود بالطبع أن يقترب المشروع من كل مستهلك على حده وإنما المقصود أن يكون قريبا من المناطق التي يكون فيها أكبر توزيع .

١/٤/٣ - القرب من مصادر العمالة :

وهذا حتى لايجد المشروع صعوبة فى جذب الأيدى العاملة اللازمة إليه من مناطق أومدن نائية ومشكلات إنتقالهم وإسكانهم والترفيه عنهم .إلخ .

١/٤/٤ - القرب من الطاقة المحركة :

وأهم عنصر هنا هو التيار الكهربائى وهو متوافر في كل مكان بمعنى أنه نقله إلى أى مكان دون تكاليف مانعة وبالتالى فتأثير هذا العنصر فى تفضيل موقع على موقع تأثير ضئيل نسبيا .

١/٤/٥ - موازنة تكاليف النقل :

وهذا العامل هو على نحو ما تجميع للعوامل الأربع السابقة بمعنى أن الهدف هو تقليل تكاليف النقل إلى أدنى حد ، والمقصود هو تكاليف النقل الكليه فالقرب من السوق سيخفض تكلفة نقل السلعة الجاهزة إلى المشترى ولكنه قد يعنى إرتفاعا بدرجة أكبر فى تكلفة نقل المواد الخام إلى المصنع مصحوبا بإنخفاض بسيط فى تكلفة العمل . لابد إذن من أخذ العوامل المختلفة في الحسبان والنظر إليها ككل قبل التوصل إلى النتيجة النهائية بشأن أفضلية موقع على آخر بسبب تكاليف النقل .

١/٤/٦ - تكاليف الأرض والبناء :

واضح أن تكلفة الأرض تختلف بين منطقة وأخرى ، كذلك فإن تكاليف البناء قد تختلف بين منطقة وأخرى لعدد من الأسباب .

١/٤/٧ - الصناعات المكملة :

إذا كان المشروع مرتبطا بصناعات ومشروعات أخرى ، فيحسن أن يكون قريبا

منها ، ليس فقط لتوفير تكاليف النقل وإنما لسهولة الإتصال والإحتكاك والإستفادة من الجو الصناعى في المنطقة ، كاقتراب مصنع الورق من مصنع السكر .

١/٤/٨- إعتبارات إجتماعية

والمقصود هنا هو إسهام المشروع فى خدمة بيئة معينة ، فقد ينشأ المشروع فى محافظة معينة والسبب الأساسى لاختيار هذ المحافظة بالذات هو لتنشيطها إقتصاديا أوتنشيط حركة التوظيف فيها .

١/٤/٩ - إعتبارات متنوعة :

بعض المشروعات سيكون لها مواصفات أخرى فى الموقع مثل إتاحة فرص التوسع مستقبلا أوالقرب من المياه ، أوإمكان تصريف العادم ..الخ .

١/٥ - تقدير رأس المال اللازم والحصول عليه :

بينا أعلاه أن عنصر التمويل له أهمية في التأثير على المركز التنافسى وبالتالى على نجاح المشروع ، والحق أن تقدير رأس المال اللازم يجب أن نتوخى فيه الدقه والموضوعيه حتى لانغامر في مشروع لانملك السبل الماليه لانجاحة ، ويمكن فى التقدير أن نسترشد بثلاثة عناصر أساسية :

١/٥/١ - أننا سنحتاج مقداراً من المال ننفق منه على تأسيس المشروع وتنفيذه من الناحية القانونية ، ودفع أتعاب الخبراء ، وعمولة المروجين والمصارف ، وتكاليف طبع ونشر طلبات الإكتتاب ..الخ ، ويسمى هذا الجزء مصروفات التأسيس .

١/٥/٢ - أننا سنحتاج مقداراً أكبر من المال للإنفاق على شراء الأرض اللازمة وتكاليف تشييد المبانى وأثمان الالات والتجهيزات والأثاث وتكاليف تركيبها ويسمى هذا الجزء المال الثابت إستناداً إلى أنه سيستخدم للحصول على الأصول الثابتة .

١/٥/٣ - أننا سنحتاج إلى كمية أخرى من المال لتشغيل المشروع وسوف يستخدم هذا الجزء لشراء المواد اللازمة ودفع أجور العمال ومهايا الموظفين ودفع المصروفات الأخرى المختلفة وكل ذلك سندفعه لفتره معينة قبل أن نحصل

على أى إيراد من البيع . تلك الفترة هى فترة الإنتاج والتحصيل والمال اللازم نسميه رأس المال العامل . ويمثل مجموع العناصر الثلاثة رأس المال اللازم للمشروع ويستحسن أن يكون هناك إحتياطى لمقابلة أى طوارئ لم تؤخذ فى الحسبان .

بعد ذلك تبدأ معالجة مشكلة الحصول على رأس المال وهى تحل بطريقتين أساسيتين : الإشتراك والإقتراض كما سنبين فى فصل تال بالتفصيل .

١/٦ - الشكل القانونى للمشروع :

بعد دراسه كل المسائل المتعلقة بفرص نجاح المشروع وحجم الطلب على السلعة أوالخدمة المزمع إنتاجها وتسويقها والاحتياجات الماليه وسبل إشباعها ومركز المشروع التنافسى بصفة عامة ، نبدأ فى معالجة مسألة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهي إختيار الشكل القانونى الملائم للمشروع .

وأهمية دراسة الشكل القانونى مصدرها تأثيره على طبيعة علاقة المشروع بالغير، وحدود مديونيته للغير وأبعاد حقوق الغير عليه وعلاقته بالحكومة ومدى تداخلها فى تسيير أموره والحجم الذى يمكن له العمل في إطاره من واقع الأموال الممكن تدبيرها له ونوع الإجراءات الخاصة بتنفيذه .

وسوف يتأثر الشكل القانونى المختار للمشروع بمقدار ما يكون لدى المؤسسين من أموال فهم إذا لم يكن لديهم المال الكافى سيضطرون إلى إختيار شكل يشرك الغير فى ملكية المشروع وكذلك سيؤثر فى الإختيار توفر عنصر الحرص وتحمل المخاطرة لدى المستثمرين فالحريص سيناسبه شكل معين والمخاطر سيناسبه شكل آخر ، وكذلك فإن توفر الكفايات الإداريه والفنية وحجم المشروع المخطط تنفيذه مستقبلا وإمكان تجميع المال اللازم كلها عوامل سوف تؤثر فى إختيار الشكل القانونى للمشروع .

٢ - دراسات الجدوى

يتطلب إنشاء أى مشروع على أساس سليم أن تجري له دراسه جدوى تفصيلية ، وهي التى تحاول تقدير فرص النجاح أمام المشروع وتقدير متطلبات رأس المال وأفضل

الأشكال القانونية والخطوات العملية المختلفة اللازمة لإنشائه وعادة تتكون دراسة الجدوى من الأجزاء التالية :

١/٢ - دراسة تسويقية ، وتتناول جوانب الطلب ، والمنافسة وإحتياجات السوق ، وتوقعاته فى المستقبل وسلوك المستهلكين ، وإتجاهات النمو والإنكماش والأسعار ومنافذ التوزيع .

٢/٢ - دراسه فنية وتتناول جوانب طرق وأساليب الإنتاج ، والتجهيزات والمعدات المطلوبة والرسومات الهندسية للموقع والمبانى ...الخ .

٣/٢ - دراسه مالية وتتناول تقدير رأس المال اللازم للمشروع ، وأساليب الحصول عليه، وتقديرات العائد فى ضوء الفرص البديلة المتاحة ، وتحليلات الحساسية.

٤/٢ - دراسة قانونية ، وتتناول الشكل القانوني والإجراءات القانونية اللازمة وخطوات إستصدار التراخيص والموافقات ، وما إلى ذلك .

٥/٢ - دراسه تنظيمية ، وتتناول الشكل التنظيمى التقريبى المفترض للمشروع ، وفريق الإدارة الأول المسئول ، وتصورات نظم العمل المبدئية .

وعادة ما يلجأ أصحاب المشروعات إلي المكاتب المتخصصه لإعداد دراسات الجدوى اللازمة للمشروعات التى يفكرون فى إنشائها .

الفصل الرابع والعشرون

أهداف المشروعات

الفصل الرابع والعشرون

أهداف المشروعات

مقدمة

إن التقيم المقارن للأهداف البديلة ، وإختيار أنسبها ، وتحديده وتميزه تميزا واضحا لا لبس فيه ، وتفسيره وإيصاله لكل الأطراف المعنية ، لهو شرط أساسي كى تتحقق فعاليه التخطيط والإدارة بوجة عام ، فالمدير الذى لايعلم وجهته سيواجه بالتأكيد صعوبات جمة فى الوصول إليها ، وإذا تصادف وصوله إلى غاية تتوافق مع رغباته ، فالأرجح أن يكون قد أنفق فى سبيل ذلك وقتا وجهدا أكثر مما ينبغى . وإذا كان هناك آخرون يتبعونه فى مسيرته ولايعلم أحد نهايتها ، فمن المؤكد أن يكون هناك إضطراب فى المسيرة ، وضيق بها وضياع فى الجهد المبذول من قبل المشاركين فيها ، وحتي لايقع كل ذلك يتعين على المدير الكفء ، أن يبدأ بتحديد الأهداف قبل أن يربط الوقت والمال بجهد معين، لابد من تحديد الاهداف كى يمكن ضمان منطقية سلوكنا وتصرفاتنا ، إذا لايمكن أن يتحقق الإستخدام الفعال للموارد المتاحة بالمشروع ، مالم نحدد مقدما الغاية التى نبغيها من إستخدام هذه الموارد .

وتحديد الأهداف عملية تتعلق بالمستقبل ، بمعنى أنها تتضمن التفكير مقدما فيما سيحدث مستقبلا ، وبمعنى أن تحقق تلك الأهداف سوف يقع فى الوقت المستقبل ، وقد يكون المرء من الكفاءة والقدرة بحيث يستطيع أن يحدد غايته أثناء مسيرته نحوها ، وأن يستمر فى تغييرها وتعديلهامع إستمرار تقدمه إلى الأمام ، ولكن حين يكون هناك آلاف الافراد الآخرين يتبعون هذا الفرد ، فإن كثرة التغيير والتعديل ستؤدى إلى الإضطراب وضياع الوقت والموارد.

وعلاقة الأهداف بالتخطيط هى علاقة الجزء بالكل فإن تحديد الأهداف هو نقطة الإنطلاق التى منها نبدأ في تحديد الجهد اللازم ، وتخصيص الموارد لانجازه ، أى فى وضع الخطط ، ومن جهة أخري فإن تحديد الأهداف ذاته يتطلب تخطيطا ، بمعنى أن الأهداف تنشأ نتيجة للخطط بإعتبارها التجسيد للحالة المستقبلة المطلوب الوصول اليها بتنفيذ الخطة .

إن الأهمية الحيوية للأهداف تكمن فى أنها تضمن وحدة المسيرة وثبات خطواتها

وإستمرار تقدمها فى نظام وبفعالية وذلك بالتأكيد ينطبق علي كل المستويات الإدارية فى التنظيم، إن الأهداف هى الأفكار والنظريات الأساسية الخاصة بما يسعى التنظيم إلى تحقيقه ، وتلك هى مايعطى المعني والوجهة لعمل كل العاملين بالتنظيم ، ومن الخطورة بمكان إفتراض أن هذه الأهداف ستدرك وتفهم بطريقة أوتوماتيكية ، إن الإدارة إذا إستطاعت أن تحددها صراحة - وليس ضمنا أو إفتراضاً - لدل ذلك على أنها بذلت الجهد والتفكير الكبيرين فى أداء وظيفة من أهم وظائفها .

والأهداف تؤدي دورا هاما في تحديد شخصيه التنظيم وفي ربطه بالجماعات التى يعتمد عليها بقاؤه ، فالتنظيم لايوجد بمعزل عن الجماعات المهتمة به كالعملاء أوالعاملين ، ويهمه أن تكون شخصيته وفلسفته واضحة فى أذهانها من خلال أهدافه المحددة .

أن الأهداف تمثل الأساس الذى يقوم عليه إرشاد وقيادة وتوجيه المشروع ، إنها الغايات التى يصب الناس جهدهم نحوها ، والتقدم صوب تلك الغايات يمكن قياسه ويمكن أن تستخدم المعرفة بذلك فى بدء جهود جديدة تمثل الأهداف بالنسبة لها المركز، الذى تلتف حوله والذى فى ضوئه يتم التنسيق بينها . ويرتبط بذلك أن الأهداف تصبح بمثابة المعايير التى يقاس جهد الأفراد فى ضوئها ويتم تقييمه ، فقيمه الجهد تربط بدرجة إقترابه من الغاية المقصودة منه ، ومن جهة أخرى فإن وجود الأهداف فى حد ذاته يمثل حافزا للأفراد على العمل ، حيث أنها تعطيهم الشعور بالوحدة والإنسجام والترابط والرغبة فى الإنجاز، إن الإنجازات الكبيرة والعظيمة لاتتحقق دفعة واحدة ، إنما هي تتجمع من الإنجازات الصغيرة التي تحدث كل يوم وتتجمع معا فى بطء وفى صبر لتصبح إنجازا ضخما، وسوف تتوقف فعالية تجمع الإنجازات الصغيرة معا ، وسرعة تصحيح الإنحرافات أوالثغرات على مدى وضوح الأهداف .

١- الهدف من المشروع (الرسالة):

إن عمل الإدارى فى المشروع يمكن إنجازه في كلمتين " إتخاذ القرارات " سواء كانت القرارات تتخذ بشأن هذا النوع من النشاط أوذاك ، وسواد كان القرار يتخذ فى أعلى المستويات الإدارية أوفى أدناها، والقرار ليس سوى محاولة لحل مشكلة ، وما نقصده حين نتحدث عن وظائف المشروع لايعدو كونه محاولة لتبويب المشكلات المختلفة التى تواجه المشروع فى مجموعات منطقية ، ولكن المشكلة - كمشكلة لايمكن تصور

نشوئها ، مالم يكن هناك هدف ، لأن المشكلات ليست سوى عقبات تقف فى طريق تحقيق الأهداف، إن إختيار الهدف في موقف تجارى معين يحدد الإطار لنوع المشكلات التى ستواجه المشروع والتى والتى يتعين عليها سوى إتخاذ القرارت لحلها .

وإنه لمن الصعب علينا أن نبالغ فى التأكيد على أهمية وجود هدف معين للمشروع أوللتنظيم ، لأن ذلك الهدف أو الرسالة هو أساس لكل وجهة نظر أوعنصر فى الإدارة ، ويمكن بالطبع أن نتعرف على عدة أغراض للمشروع ، وهناك الهدف الرئيسى كما أن هناك أهدافا ثانوية ، وهناك أهداف جانبية وهناك أهداف قصيرة الأجل كما أن هناك أهدافا بعيدة المدى .

ويثور التساؤل هنا حول من الذى يعرف غرض المشروع ؟ من الذي يحفز العاملين للإتفاق حول غرض معين ؟ من الذي يحكم على أن الأغراض قد تحققت أو أن العاملين أخلصو في محاولتهم لتحقيقها ؟ من الذي يقرر ما إذا كانت الأهداف قد إستنفذت أغراضها أوأنها أصبحت عديمة الجدوى ؟ ماعلاقة الأهداف من الناحية القانونية بالأهداف الإجتماعية والقيم الخلقية فى المجتمع ؟ من الذى يقرر وجوب التركيز على أهداف معينة فى أوقات معينة ؟

تلك كلها أسئلة هامة لايتسع المجال هنا لبحث الإجابة عليها، ولكن مايشغلنا الآن هو التأكيد بأن فكرة الهدف الوحيد للمشروع فكرة ساذجة، وإن إستسلم لها الكثيرون ،حتى هدف تحقيق الربح قلما يكون في مشروع له كيان معترف به إجتماعيا هدفا مطلقا بلا حدود، النظرة إلى هدف الربح بمنظار ضيق هى من باب الخلط النفسى، ويجب على الإدارة فى الواقع أن تقيم بإستمرار الأهمية النسبية والمتغيرة لمجموعات الأهداف البالغة التعقيد والتشابك، لأن الإدارة هى الفئة الملقى على عاتقها وضوح الأهداف فى ذهنها كهيئة قيادية تحرك المجموعات البشرية والمادية سعيا وراء أغراض معينة .

ويختلف تصور هدف المشروع بإختلاف المهتم بتحديده ، فالإقتصادى قد يراه شيئا ما ، بينما رجل الأعمال يتصوره شيئاً مختلفا ، فى الوقت الذى يخيل إلي عالم النفس الإجتماعى أن الهدف شئ ثالث . ومن المؤكد أنه لاتوجد نظرية واحدة مقبولة بصفة عامة حول المشروع وهدفه ، وربما كان ذلك فى حد ذاته أمر مرغوبا أوليس بالضرورة مثيرا للقلق .

١/١ - المشروع كأداة رفاهية :

فهناك الفلسفة القائلة بأن المشروع التجارى أوالشركة أداة رفاهية ، فالمجتمع قد خلق الشركة كأداة لزيادة رفاهيته ، وإستمرار المشروع مرهون بقدرته على خدمة المجتمع وبالتالى فإن الهدف النهائى للمشروع هو هدف إجتماعى يتم تحقيقه أساسا عن طريق خدمة أهداف المستهلكين ، وهدف الربح هو هدف مواز لذلك الهدف الأساسي .

وتفرق هذه الفلسفة بين أهداف المشروع والأهداف الفردية أوالشخصية فأهداف المشروع هى نفسها أهداف المجتمع ، وذلك أمر حتمى وإلاإنعدمت فرصة تواجده فى المجتمع ومن الناحية الأخرى نجد أن كل الأطراف المتصلة بالمشروع (العاملين ، الإدارة ، الملاك الموردين) لهم أهدافهم الشخصية ، وأحد تلك الأهداف هو الحصول على أكبر عائد مقابل خدماتهم للمشروع فى صورة مكافآت للمديرين أوأجور ومهايا للعاملين أوأرباح للملاك ، وكل هذه الأطراف فى المشروع يمكنها أن تخدم أهدافها الشخصية عن طريق خدمتها لأهداف المشروع التي هى نفسها أهداف المجتمع ككل ، وأفضل الطرق لتحقيق ذلك هو العمل على خدمة حاجات ورغبات العملاء وبالتالى فإن خدمة العملاء هى الهدف الأول والمؤدى إلى الهدف النهائى للمشروع ، لأن العملاء هم مصدر الدخل الذى منه يدفع العائد لكل الأطراف فى المشروع .

ولاريب أن هذا المفهوم لأهداف المشروع يفيد الإدارة الخاصة فيما يتعلق بردود فعلها في مواجهة سياسة الحكومة أوالتشريعات المتدخلة فى شئون إدارة المشروع ، غير أن هذا المفهوم محدودالفائدة من وجهة نظر المدير الذى يتعين عليه إتخاذ قرارات عملية أوتشغيلية إذ أنه يفتقر إلى التحديد والوضوح ، وذلك نتيجة لصعوبة تحديد وقياس أهداف الخدمة الإجتماعية ، فالمدير يحتاج إلي أهداف محددة وملموسة حتي يستطيع إتخاذ قراراته على هديها .

٢/١ - المشروع كأداة لتحقيق الربح :

هذا ويميل المفكرون الرأسماليون إلى تصور الشركة كتنظيم يسعى إلى الربح ، إذيجمع رجل الأعمال عوامل الإنتاج ويوجهها لتشبع (أوتخدم) فرصة سوقية معينة بقصد تحقيق ربح للملاك من خلال ذلك ، فإذا لم تكن هناك فرصة لتحقيق الربح فإن تلك الفرصة السوقية ممثلة فى حاجات ورغبات المستهلكين لن تجد من يحاول إشباعها

على الأقل من جانب القطاع الخاص أن لم يكن أيضا من جانب القطاع العام .

وفى ضوء هذا التحليل فإن زيادة الربح إلى أقصى حد تعد هى رسالة الشركة التى تصور أساسا كتنظيم إقتصادى ، ويعتقد الرأسماليون أن السعى وراء الربح فى حد ذاته سيعود فى النهاية بالفائدة على المجتمع ، لأن حافز الربح سيؤدى إلي إشباع حاجات المستهلكين بدرجة متزايدة ، مما يتيح الفرصة لعمالة أكثر ، فدخول أكبر، فأسواق أوسع ففرص أرباح أكبر و وهكذا نحو نمو إقتصادى أعظم ، وهو فى صالح المجتمع ككل فى النهاية .

على أن معارضى هذه الفلسفة يؤكدون أن السعى وراء الربح قد أدى (فى الماضى على الأقل) إلى التطرف والمضار التي ترتبت على ذلك فأتت على أية فوائد ناجمة من حافز الربح ، ومثل هذا الإنتقاد (بالإضافة إلى ضغوط وعوامل أخرى) أدى إلى ظهور مايمكن تسميتة اليوم بالإدارة المستنيرة enlightened Mgt وطبقة المديرين المحترفين الذين يدركون أهمية إسهام المشروع التجارى فى خدمة الحاجات الإجتماعية ، وفى ظل هذا المفهوم تعتبر الشركة كتنظيم إقتصادى يسعى إلى زيادة الربح إلى اقصى حد عن طريق إشباع حاجة سوقية معينة فى نفس الوقت الذى تكون سياسات الشركة فيه متمشية مع خدمة الأهداف الإجتماعية وسوف يختلف تقدير تلك السياسات من مشروع لآخر تبعا لمعتقدات الإدارة المسيطرة عليه وسوف تتغير تلك السياسات أيضا مع الزمن لتلائم التغير فى هيكل المثل والقيم والمعتقدات فى المجتمع ويشبه هذا التصور للمشروع التجارى إلى حد كبير التصور السابق له كأداء رفاهية وإن كان أكثر تحديدا وأكثر فائدة بالنسبة لمتخذ القرارات .

٣/١ - المشروع كتنظيم إجتماعى :

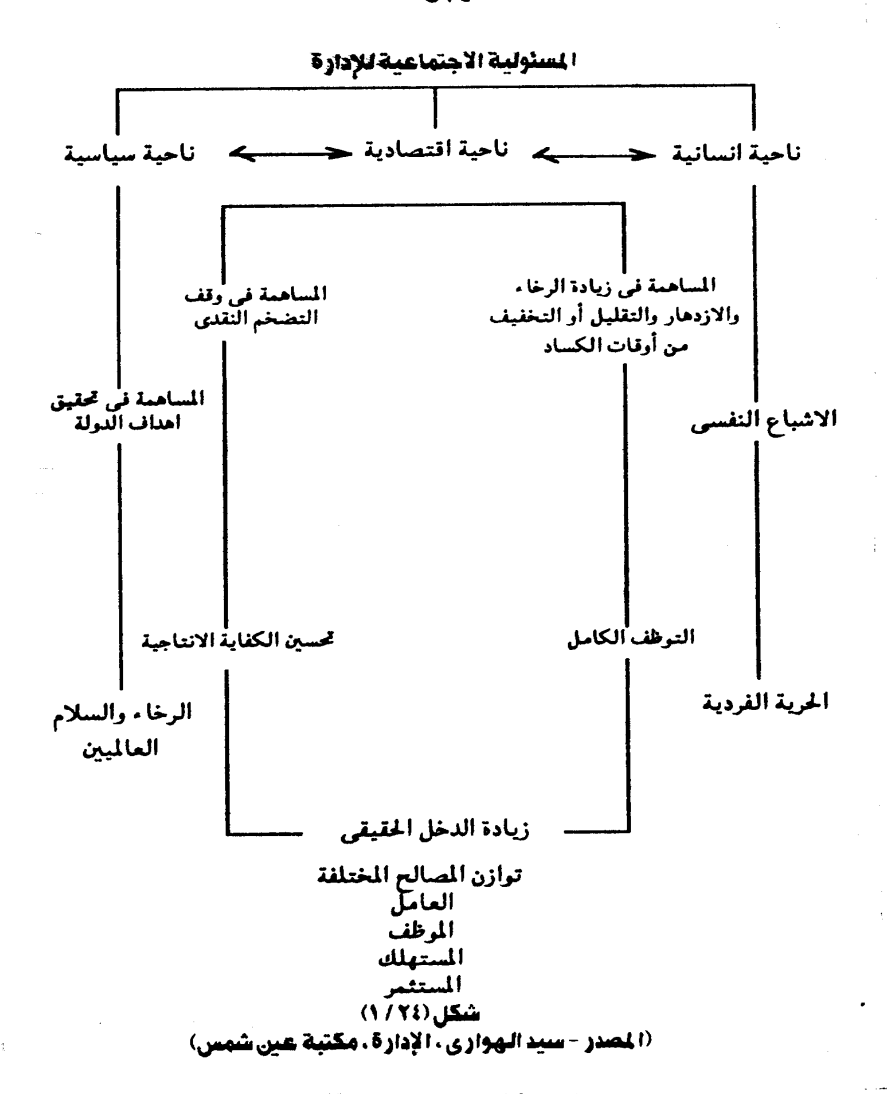
أما السلوكيون فهم ينظرون إلى الموضوع من زاوية مختلفة ، فالمشروع فى رأيهم هو تنظيم إجتماعى ، ولكل فرد فيه آمال وتطلعات شخصية ليست بالضرورة متفقة مع آمال وتطلعات الآخرين فى التنظيم وهو فى نفس الوقت عضو فى جماعة تختلف دوافع تصرفاتها عن دوافع تصرفاته وعن دوافع تصرفات الجماعات الأخرى فى التنظيم، كإختلاف دوافع الإدارة عن دوافع جماعة العمال .

فى هذا الإطار ، ينظر إلى المشروع كجماعات إنسانية كبيرة مكونة من

جماعات صغيرة وهذه بدورها تتكون من جماعات أصغر ، وهكذا حتى تصل إلى الأفراد ، وكلما زاد حجم الجماعة كلما صعب الفرد الربط بين أهدافه وأهدافها ، ولاغرابة فى أن أغلب الأفراد العاملين فى المشروعات الكبيرة ينظرون إلي المشروع كشئ مختلف ومنفصل عنهم على الرغم من كونهم يعملون فيه وينتمون إليه ، وكثيراً ما نسمع من أعضاء الإدارة الوسطى والملاحظين فى مثل هذه المشروعات يتحدثون عن "الإدارة كهيئة منفصلة عنهم وكأنهم ليسو جزاء منها وينتج عن تواجد الفرد فى جماعة وجماعات أصغر داخل جماعات أكبر مشكلات حفز مسيرة الأفراد على الطريق المطلوب وهذه المشكلات يمكن مواجهتها بفاعلية أكبر لو نظرنا إلي المشروع كتنظيم مكون من أفراد وجماعات تضم أفراد .

٤/١ - المشروع والمسئولية الإجتماعية : -

تفريعا عن الفلسفة الأولى والقائلة بأن المشروع أداة رفاهية إجتماعية يقترح بعض الدارسون فكرة توازن المصالح المختلفة المهتمة بالمشروع كهدف يسعى إليه المشروع وكمسئولية إجتماعية ملقاه على عاتق إدارته لها جوانبها الأنسانية والاقتصادية والسياسية ، وتجد الإدارة أن عليها الموازنه بين مصالح العمال والمستهلكين والمستثمرين ويقترح احد الكتاب رسما تصويريا للمسئولية الإجتماعية للإدارة ، نوضحه فى شكل (٢٤ /١) أدناه .



شكل (٢٤ / ١)

(المصدر - سيد الهوارى ، الإدارة ، مكتبة عين شمس)

٢- الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

فى أى عمل وفى أى نشاط هناك دائما أهداف رئيسية (أوعامة) وأهداف فرعيه (أومحدودة) ، وينطبق ذلك على كل المستويات الإدارية في التنظيم ، فلو كان الملاحظ هو المخطط فقد يكون هدف خطته السنوية إنتاج ١٥,٠٠٠ وحدة ، علي أننا إذا كنا فى بدايه شهر يوليو نجد أن الملاحظ يتعذر عليه التخطيط بفعالية من وجهة نظر الإنتاج الكلي فى السنه بأكملها وبالتالى يجد نفسه مضطرا إلى تفتيت هذا الهدف الرئيسى بحيث يصبح هدفه الفرعى لشهر يوليو هو ١٢٠٠ وحدة لشهر أغسطس ١٣٠٠ وحدة وهكذا .

أما على مستوي الشركة ككل ، فقد يكون الهدف العام هو المحافظة علي نصيب سوقي يبلغ ٣٠٪ من حجم السوق الكلى ومع ذلك فهذا الهدف ، رغم كونه يحكم ويهدى كل تفكيرنا ، من الضخامة والعمومية بحيث لايصلح مرشدا لعملنا فى الشهر التالي، ونجدنافى الواقع مضطرين إلى تفتيته إلى أهداف مرحلية أوأهداف فرعية محدودة .

إن الهدف الرئيس هو عبارة عن النتيجة النهائية طويلة الأجل التى يهدف العمل إلى التوصل اليها ، أما الأهداف المرحلية أوالمحدودة فهى النتائج قصيرة الأجل والوسيطة التى سوف تقودنا أو يعتقد أنها ستقودنا إلى تحقيق الهدف الرئيسي وعلى ذلك فإن أى فشل في تحقيق الأهداف المرحلية أوأى تغير فيها ، يستوجب أن نراجع الهدف الرئيسى ونعيد النظر فيه ، وبالتالى فأننا أثناء التخطيط لابد أن نترجم الهدف الرئيسى إلي أهداف مرحلية ، ولابد أن نحقق درجة من المرونة فى كلا النوعين من الأهداف لنجرى التفصيلات حسبما تملى الظروف .

وسوف نتناول فيما يلى بشئ من التفصيل كلا النوعين من الأهداف .

١/٢ - الأهداف الرئيسية :

إن الشركة التي تضع إطار محددا واضحا لها ولكل جزء من أجزائها هى التى يحتمل أن تحقق أكبر قسط من النجاح فى ميدان المنافسة ، وهى تضع صورة لنفسها مستقبلا إلى أبعد مدى زمنى يمكنها عمليا أن تتطلع إليه ، ثم تبدأ بوضع رتوش الصورة بصبر وتؤدة وتصميم خطوة خطوة . على أن الكثير من الشركات يفشل فى ذلك ، ويحاول أن

يستغل الفرص لدى ظهورها ، فإذا كان الأمر كذلك ، سوف يبقى مصير الشركة مهدداعلي الدوام ، وسوف تتغير ملامحها بين يوم وآخر ، وسيكون مستقبلها متحديا لمحاولات التنبؤ شأنه شأن الحظ ذاته .

ويتوقف إختيار الأهداف الرئيسية فى شركة ما على عدد من العوامل الهامة التى يتعين أخذها فى الإعتبار حتى تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها وتتمشى مع الآمال المعلقة على الشركة ، ويمثل المحيط Environment الذى تعمل به الشركة أول تلك العوامل الهامة ، والمحيط كمية معقدة من الإعتبارات والظواهر والقوى تشمل بين ماتشمل طبيعة النظام الإقتصادى وهيكله ، والمستوى المعيشى فى المجتمع ، ودرجة الإستقرار السياسي قوميا ودوليا ، والسياسات الضريبية ، وأساليب وحدة المنافسة السائدة ، ومدى ومعدل التقدم فى الدولة ،والثقافة والعادات والتقاليد ومستوى التعليم ، والتاريخ والمعتقدات ، ودرجة التقدم التكنولوجى ...الخ ، فليس من المنطقى على الإطلاق أن ينشأ مشروع لينتج ويبيع السيارات الفاخرة فى مجتمع يسوده الفقر المدقع الذى يبلغ حد تكرار المجاعات بين الأفراد .

أما العامل الثاني فهو خبرة ومهارة القائمين بالمشروع أو الشركة ، فالمنطقى أن يختار المدير نوع النشاط الذى له به دراية ، وغير المنطقى أن يؤسس سائق سيارات النقل جامعة أومعهداً علميا ، أوينشئ الحلاق مصنعا للصواريخ ، وطبيعى بأنه يمكن توظيف إخصائيين وخبراء ليتولوا الجانب التكنولوجى ، ولكن الأساسيات الفنية للعمل على الأقل لابد أن يكون الملاك على إلمام بها .

أما الإعتبار الثالث فهو روح الخلق Creativity والإبتكار Innovation—

المتوافرة في المشروع وملاكه ، فتلك بالتأكيد لها أكبر التأثير على إختيار الأهداف الرئيسية للمشروع .

وهناك عدد من العوامل الأخرى التى لها تأثيرها فى الإختيار ، أولها مدى واقعية الأهداف في ضوء العوامل السابقة وفي ضوء إمكانيات المشروع بصفة عامة ، فالأهداف يتحتم أن تمثل الآمال ، ولكنها لا يجب أن تكون فى عداد الأحلام التى لا يمكن عمليا تحقيقها ، فلا يتصور مثلا أن يحدد بائع متجول محدود الإمكانيات هدفه الرئيسى فى تحقيق مليون جنيه أرباح هذا العام ، لأنه سيكون هدفا غير واقعى وغير

عملى وغير محتمل التحقق.

وهناك إعتبارات تكييف الأهداف مع ظروف المشروع ، فلا يمكن أن تكون هناك عمومية Universality فى الأهداف بحيث تنطبق الأهداف ذاتها فى كل المشروعات ، وحتى مجالات الأهداف لايمكن أن تكون عامة Universal وقد قام بيتر دراكر بحصر ثمانية مجالات يتعين على كل مشروع أن يكون له فى كل منها أهداف محددة ، وتلك هى :

١- المركز السوقى أومركز المشروع فى السوق Market Standing

٢ - الإبتكار Innovation

٣- الإنتاجية Productivity

٤- الموارد المادية والمالية Physical and Financial Resources

٥ - الربحية Profitabilty

٦ - أداء وتنمية المديرين Manager Performance and Development

٧ - أداء وميول العمال Worker Performance and Attitude

٨ - المسئولية تجاه المجتمع Public Responsipility

على أن هذا التحديد من قبل "دراكر" تشوبه شائبتان :

الأولى هي أن هناك تداخلاً بين تلك المجالات إلى حد يحد من فائدة تعديدها على هذا النحو ، فالإبتكار سوف يؤثر على مركز الشركة بالسوق، وكلا العنصرين سوف يؤثران على ربحيتها. والنجاح فيها جميعا سوف يتوقف على توافر الموارد وحسن أداء المديرين والعمال. أما الثانية فهى خطأ التعميم فى المجالات أوفى الأهداف، لأن لكل مشروع ظروفه، وما ينطبق على المشروع التجارى قد لاينطبق على المشروع غير التجارى . على أن "دراكر" لم يكن يعنى بالتأكيد تطبيق قائمته بجمود على كل نشاط إنسانى فى المشروع جميعا .

ومن جهة أخرى يقرر "الان" أن الأهداف الرئيسية فى مشروع ما سوف تنحصر فى الغالب فى المجالات الآتية :

١ - شخصية الشركة Character of the Company

٢ - تحسين المبيعات Inprovement of Sales

٣ - تحسين المنتج Improvement of Product

٤- الكفاية فى العمليات Efficiency of Operations

٥ - تحسين الإدارة Improvement Of Management

٦- الإسهام فى الرفاهية العامة Contribution to Public Welfare

٧- الربحية Profitability

وما قلناه بالنسبة لقائمة "دراكر" نعود فنكرره بالنسبة لقائمة "ألان" ، سواء من ناحية التداخل أو من ناحية التعميم . وعليه لن نلتزم هنا بإعطاء قائمة محددة للأهداف أولمجالاتها وذلك للإعتبارت السابقة ، وإنما عوضا عن ذلك سنعطى بعض الأمثلة على الأهداف الرئيسية التى يمكن أن يكرس المشروع جهده لتحقيقها.

١/١/٢- هدف الاستمرار: Survival

إن أى مشروع يسعى أول مايسعى فى الغالب إلى ضمان إستمرار بقائه وتجنب الدمار والإفلاس ، وقد عبر بيتر دراكر عن ذلك فى بلاغة فريدة حين قال : The first business of every business is to stay in business

والقدرة على الإستمرار بطبيعة الحال ترتبط بقدرة المشروع على تحقيق قدر من الأرباح كاف لإجتذاب رأس المال اللازم وإستمرار توظيفه به ، ويقول "دراكر" أن إستمرار وبقاء المشروع سوف يعتمد على إمكان تغطيته لتكاليف الإستمرار ، وتلك تشمل تكاليف الإحلال والتقادم والمخاطر وعدم التأكد ، فالإستمرار إذن يمثل الحد الأدنى من المطالب التى يطلبها ملاك المشروع ، كي يستمر لديهم الحافز لاستمرار توظيف موادرهم فيه .

ويمكن القول بأن قدرة المشروع علي الإستمرار هي دالة لثلاثة متغيرات .

(أ) الظروف الإقتصادية العامة في الدولة التي يعمل يها المشروع

(ب) القدرة المالية للمشروع .

(ج) القدرة والمهارات المتوافرة في إدارة المشروع .

ومن غير المعتاد أن يعبر عن هدف الإستمرار صراحة ، ورغم ذلك فهو كما قلنا يمثل الحد الأدني لأهداف أي مشروع ، وقد يتخذ أهمية أولى في بعض الأحيان كفترات الكساد في حين يتراجع الي مركز متأخر في فترات الرواج إذ من الطبيعي أن تلجأ الشركة ، فى حالة تأكدها من الإستمرار و البقاء ، إلي تحديد أهداف تتعدي بكثير مجرد الإستمرار .

٢/١/٢- هدف النمو: Growth

يعتقد الكثيرون أن أى مشروع لايمكن أن يبقى على حاله ، فهو إما يتقدم إلي الأمام وإما أن يتراجع الي الخلف ، وحتى إذا كانت هناك شركات إستطاعت أن تحافظ علي حجم معين لأعمالها تقدر أنه الأمثل والايتدهور شأنها ، فهم يعدون ذلك من قبيل الإستثناء لأنك إذا لم تتقدم فلا بد أنك فى تراجع ، وبهذا المنطق فالنمو هدف حتمي فى كل مشروع ، وبصرف النظر عن درجة المبالغة فى هذا الإعتقاد ، فلا شك أن النمو بالفعل هدف أساسي فى أغلب المشروعات .

هذا ومن المعروف أن هناك مقاييس متعددة يمكن أن تقيس حجم المشروع وذلك حسب إهتمام القائم بالقياس وأغراضة ، ومن بين تلك المقاييس عدد العاملين بالمشروع، وحجم الأموال المستثمرة فى المشروع ، وحجم رأس المال ، وحجم المبيعات ، والقيمة الصافية للأصول ، والأرباح الصافية أوأي مجموعة منها معا وقد يتحدد الهدف الخاص بحجم المشروع مقدما طبقا لإعتبارات إقتصادية وتكنولوجية، فالمشروعات المشتغلة فى صناعات الصلب والسيارات والكيماويات يتعين أن تكون فى حجم كبير جدا حتى يمكن إنتاج وبيع منتجاتها بشكل تنافسى مع الشركات الكبيرة القائمة بالفعل. كذلك يتأثر الحجم بإعتبارات إستراتيجية تتعلق بمركز-المشروع فى السوق وطبيعة منتجاتها ، وبإعتبارات إجتماعية كخشية التدخل الحكومى لمنع الإحتكار، وبإعتبارات شخصية تتعلق بمدى طموح الملاك أو قناعتهم ومدى توفر روح المغامرة فيهم .

ومن جهة أخرى فإن أهداف النمو محكومة بالموارد المالية المتاحة للمشروع وكذلك بالقدرات والمهارات الإدارية المتوافرة به ذلك أنه من الطبيعي ألا يفوق حجم

المشروع الطاقة المالية المتاحة فالتوسعات تحتاج تمويل والتمويل قد يكون داخليا وقد يكون بالإقتراض ، والتمويل الداخلى سيتوقف إلى حد كبير علي حجم أرباح المشروع والنسبة المعاد إستثمارها منها فيه . والتمويل بالإقتراض سيتوقف علي القدرة الإئتمانية للمشروع ، فليس كل مشروع قادر علي الإقتراض، وليس قدرات المشروعات المختلفة متسارية في هذا الصدد كذلك من المديرين من هو قادر علي إدارة مشروع كبير متنوع الإهتمام موزع الإستثمارت، ومنهم من يعجز عن ذلك وبالتالى فالقدرة الإدارية عامل مهم يحكم أهداف النمو .

١/٣/٢- هدف الربح Profit

من الخطأ أن نتصور أن هدف الربح يعني إستهداف المشروع تحقيق أكبر قدر من الأرباح بصرف النظر عن العوامل الأخرى فذلك لايحدث وإن حدث فليس أفضل السياسات، بمعنى أن على المشروع أوالشركة أن تحاول تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الربح وبين النتائج النهائية المتوقع حدوثها فى المجالات الأخرى، ومع مصالح المشروع في الأجل الطويل.

ويمكننا أن ندرك أهمية هذه التفرقة إذا عرفنا الوظائف الإقتصادية للربح، وهي ضمان الحد الأدنى من الفائض الذي نحتاج إليه لتأمين إستمرار المشروع ولإجتذاب مصادر التمويل المستقبلة أولتوفيرها من إعادة إستثمار بعض الفائض بدلا من توزيعه بالكامل على الملاك ، ونحن أيضا نعد الربح يؤدى وظيفة هامة الغاية كمؤشر على مدى فاعلية الإدارة.

وتلك الوظيفة الأخيرة تستقطب أهمية أكبر فى المجتمعات غير الرأسمالية ، بمعنى أنه إذا كان الربح ليس هو الدافع والمحرك علي النشاط الإقتصادي، فإننا مازلنا بحاجة للربح كمؤشر على مدي فاعلية الأجهزة القائمة علي إدارة المشروعات التي لاتستهدف تحقيق الربح كمحرك أساسي.

ومع ذلك فهذه الوظيفة الأخيرة للربح لاتفقد أهميتها في المجتمعات الرأسمالية ، فالإدارة تحتفظ بمراكز السيطرة علي المشروع فقط الي الحد الذي تستطيع عنده تحقيق قدر من الأرباح يكفى لتوزيع عائد معقول علي الملاك ولتنمية المشروع بإعادة إستثمار جزء من الأرباح ، فإذا كانت الأرباح أدنى من ذلك الحد، لم يكن بد من اللجؤ لمصادر

تمويل خارجية ، وهذا الحل قد يهدد مركز القوة الذي تتمتع به إدارة المشروع، ومن جهة أخري فإن إنخفاض التوزيعات على الملاك عن الحد المعقول أمر لن يسكت عليه هؤلاء طويلا ، وبالتالى يهدد مركز الإدارة مرة أخرى .

على أن النقطة الأهم من ذلك هى أن إدارة المشروع إذا كانت تسعي أول ماتسعي إلى المحافظة علي مركزها ، فأى أرباح فوق ذلك الحد لن تسهم كثيرا فى تأمين مركزها ومستقبلها ، لأن إستقلالها سيكون مضمونا ومركزها غير مهدد ، وهذا يثير الشكوك حول سلامة الفرض القائل بأن المشروع (أوبالأحرى إدارة المشروع) يسعى لتحقيق أقصى ربح ، فمن المؤكد أن السلوك المنطقى للإدارة هو أن تضع تجنب الخسائر كهدف قبل تحقيق أقصي ربح ، فتحقيق الخسائر سوف يقضى علي مركز الإدارة ، بينما الربح سيعود علي الآخرين ، وبالتالى فإذا كان تحقيق أقصي ربح يعنى تحمل مخاطر كبيرة لتحقيق الخسائر ، فإن الإدارة - حفاظاً على مركزها - ستصرف النظر عنه كهدف أساسي.

وقد يبدو هذا التسلسل من قبيل الإستطراد، ولكنه فى الواقع يتعلق بمشكلة أساسية تواجة الأمم جميعا علي إختلاف مذاهبها الإقتصادية وعلى إختلاف نظم ملكية الصناعة بها ، فالإدارة التى تتخذ القرارات بالمشروع ، تستهدف بالطبع المحافظة علي مركزها بدوافعها الغريزية ، وهى تستهدف ذلك بصرف النظر عن كونها معينه من قبل الحكومة كمالك للمشروع أومن قبل المساهمين فى حالة الملكية الخاصة ، وإستهدافها لذلك يجب فى إعتقادنا غيره من الإهتمامات ، وذلك مالم تكن قوة العقيدة والمعايير الأخلاقية تتعارض مع ذلك . ومن هنا كانت خطورة أن توجه المشروعات لخدمة هدف إستمرار الإدارة أولا ولخدمة غيره من الأهداف ثانيا ، ومن هنا نشأت الحاجة لإعتبار الربح مؤشرا لفعالية الإدارة ولتبرير إستمرارها .

٢/٢ - الأهداف المحدودة :

إذا كانت الأهداف الرئيسية تمثل النتائج النهائية التى نتوقع تحقيقها فى الأجل الطويل ، فأنها لاتغنينا عن علامات علي طريق الوصول الي تلك النتائج ، لتؤكد لنا علي الدوام إستمرار تقدمنا في الطريق ونحو الإتجاه الصحيحين ، وتلك العلامات هى الأهداف المحدودة أو الفرعية أو المرحلية ، فلو كنا نستهدف على سبيل المثال مضاعفة

حجم المشروع فى خمس سنوات ، فسوف يستحيل علينا أن نقوم بكل العمل اللازم لذلك دفعة واحدة وبالتالى نكون مضطرين لتفتيت هذا العمل الكبير الى أجزاء أقل حجماً، والي أن نميز كل جزء بتحديد هدف مرحلي محدود .

ورغم أن الأهداف المحدودة لايتحتم بالضرورة أن تكون قصيرة ، فهى تميل الي أن تكون قصيرة الأجل ، فهي تميل الي أن تكون كذلك وإلى أن تكون موقوتة بفترة محدودة يتوقع تحقيقها فى نهايتها فقد يكون الهدف المحدود مثلاً إنشاء مصنع جديدللشركة بمنطقة أخرى ، وإذ ذاك نجدنا في عملية التخطيط مرتبطين بضرورة تحديد فترة يكتمل فيها العمل .

ومن بين الأهداف الفرعية التي تتبناها الكثير من الشركات هدف التنويع ، والتنويع يعنى قيام الشركة بالعمل فى خطوط متعددة من السلع وفى أسواق مختلفة متعددة ، والحكمة فى ذلك هى تأمين الشركة حيث لاتكون معتمدة إعتمادا كليا علي صناعة أوسوق وحيدة ، فإذا إنكمشت أو تدهورت أصبح مركز الشركة مهددا . والتنويع أيضا يخدم وظيفة موازنة أعمال الشركة فى مواجهة التقلبات الموسمية أو الدورية فى الصناعة، ومن جهة أخرى فإن التنويع يتيح فرصا أوسع لاستغلال مواهب المديرين ومهارتهم المتنوعة .

على أن التنويع كهدف (وسياسة) لايخلو من مشكلاته العديدة والتى لايتسع المجال هنا لمناقشتها ، ونكتفى بذكر أن أهمها يتعلق بتوفير الأموال والمهارات ، وبالقدرة علي منافسة المشروعات المتخصصة وبالتشتيت الجغرافى الذى قد يستدعيه التنويع ، وبالمنافسة الداخلية بين أقسام المشروع ، وبطرق التسعير المتبعة فيما بين أقسام المشروع ، وبتصميم الهيكل التنظيمي المناسب ، والأثار العامة للحجم الكبير ومشكلاته ، وباحتمالات الإساءة إلي الشركة كنتيجة لفشلها في واحد من خطوط منتجاتها اساءة تمتد الي المساس بنجاحها في الخطوط الأخرى .

وقائمة الأهداف الفرعيه الممكنه لاتقع تحت حصر لأنها تنبعث من الأهداف الرئيسية وتلك تختلف من مشروع لآخر، وتتأثر بظروف كل مشروع ، وتلك أيضا تختلف بإختلاف المشروعات ، علي أنه يمكن علي سبيل المثال أن نورد الأهداف الممكنة التالية :

الحصول علي مصادر تمويل إضافية ، تنمية قدرات المديرين ، تغير التنظيم إلى نظام اللامركزية ، فتح سوق جديدة لمنتجات الشركة، توطين فرع جديد للشركة ...الخ

٣ - إدراة الأهداف

سبق لنا القول بأن تحديد الأهداف جزء من عملية التخطيط ، وبالتالى من عمل المدير ، وسبق لنا أيضا التأكيد على أهمية الأهداف كمرشد وموجه للعمل . ولهذا فإن على المدير أن يولى الأهداف عناية كبيرة عند إختيارها ، وعند هيكلتها ، وعند إيصالها وضمان قبولها ، وعند إجراء التعديلات والتغيرات فيها .

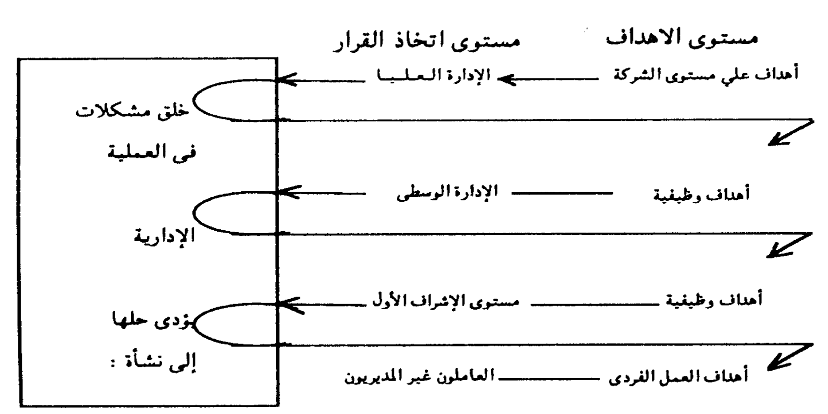
يجب أن يكون واضحا فى ذهن المدير أى الأهداف له أهمية أولى ، وأيها له أهمية ثانوية ، وأيها فى صالح المشروع فيتبناه وأيها فى غير صالحة فيرفضه ، وعليه أيضا ان يدرك أن معرفته بذلك ، ليست فى حد ذاتها كافيه ، وإنما يجب أن تنتشر تلك المعرفة فى كل أرجاء التنظيم ، وإنه هو المسؤل الأول عن تحقيق ذلك فى كل أرجاء التنظيم ، وأنه هو المسئول الأول عن تحقيق ذلك الإنتشار في المعرفة .

إن علي المدير مسئولية أساسية فيما يتعلق بإختيار الأهداف وقد سبقت لنا مناقشة المعايير التي علي أساسها يتم الإختيار والعوامل المؤثرة فيه ، ونحن هنا نريد فقط أن نضيف أن المشاركة من جانب كل الأطراف المعنية أمر واجب عند إختيار الأهداف.

وحتى تكون إدارة الأهداف فعالة يتعين أن يسود لدى الإدارة فهم تام لفكرة هيكل الأهداف أو تدرج الأهداف Hierarchy Of Objectives وأهميتها فى إتخاذ القرارت وضمان العمل علي تنفيذها ، ومؤدى تلك الفكرة أوالمفهوم أن كل هدف على أى مستوى إدارى يخلق مشكلات للمستوى الإدارى الذى يليه ، وهذا المستوى الأدنى لكي يحل مشكلاته سوف يحدد لنفسه أهدافاً مباشرة تخلق بالتالى مشكلات جديدة للمستوى الذى يليه ، وهكذا حتى نصل إلى أدنى مستويات التنظيم .

ويمكن على سبيل المثال أن ننظر إلى هدف تحقيق معدل معين من الأرباح علي مستوى الشركة ، هذا الهدف سيخلق مشكلة تحقيق حجم معين للمبيعات ، وهذه بدورها تعنى مشكلة تحقيق حجم معين للإنتاج وجدولاً زمنيا له ، ثم بعد ذلك تنشأ مشكلة جدولة وصول المواد والموارد الأخرى وتحويلها إلى سلع تامة الصنع ، وينشأ عن

ذلك مشكلات إصدار أوامر الشراء فى الوقت المناسب لتجنب نفاد المخزون وتجنب وجود فائض فى المخزون أى أنه يتعين حل المشكلة الفرعية الأعلى مستوى قبل حل المشكلات الفرعية الأدنى مستوى ، فى حين لايتحقق الهدف الأعلى الا بتحقق الهدف الأدنى .



شكل (٢/٢٤) هيكل الأهداف

ويمكن تصوير مفهوم تدرج الأهداف في شكل ٢/٢٤، ويلاحظ فيه أن العملية تنتهى عندما نصل إلى مستوى العمل غير الإداري ، فعند هذا المستوي نجد أن الأهداف الأعلى لاتخلق مشكلات يؤدى حلها الي خلق مشكلات لمستوى أدني من ذلك، ذلك أن غير المدير لايتخذ قرارات تؤثر فى أعمال الآخرين .

وليس من السهل دائما تحديد هدف مناسب لحل مشكلة ما وذلك حتى ولو كان الهدف الأعلى مستوى، والذى خلق المشكلة واضحاً، والمقصود بمناسبة الهدف أن يكون متمشياً مع أهداف الوحدات التنظيمية الأعلى مستوى ، لأن ذلك - مع إفتراض وقوعه في كل المستويات - سوف يعني دعم الهدف الأعم والتقدم نحو تحقيقه . ومن الواضح إذن أنه من الضروري لفاعلية العمل ألايكون هناك تراخى فى تحديد الأهداف

المباشرة على كل مستوى وأن تكون تلك الأهداف متمشيه بعضها مع بعض تمشيا تاما من الناحيه الرأسية .

علي أن ذلك الإنسجام بين الأهداف المتدرجة رأسيا ، قد لايتوافر - وليس ضروريا أن يتوافر - بين الأهداف من الناحية الأفقية ، بل أن العكس هو الصحيح فى الغالب ، حيث نلاحظ تعارضا بين الأهداف المختلفة التني يختارها المدير لشركته أوأدارته أوقسمه. فهدف الربح مثلا قد يبدو متعارضا - في الأجل القصير على الأقل - مع إنفاق الأموال لتحسين العلاقات مع المجتمع المحلى، وهدف رفع جوده السلعة قد يتعارض من هدف خفض التكلفة .

ومع هذا فعلينا دائما الإنتباه الي أن التعارض بين الأهداف يكون في كثير من الأحيان ظاهريا أكثر منه حقيقيا ، وعلي المدير في الحياه العملية أن يحاول التوفيق بين الأهداف المتعارضة مدركا ومقدراً نتائج الأعمال في الآجال الطويلة ، فإنفاق الأموال علي تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي قد لايمكن ربطه مباشرة وبطريقة يمكن قياسها بتحقيق الأرباح ، ولكنة سوف يسهم فى الأجل الطويل فى زيادة فرص تحقيق الأرباح ، وفى دعم مركز الشركة .

ومن الخطأ أن نتصور أن أهداف التنظيم سوف تلقى قبولا تلقائيا لدى أعضاء التنظيم ، أو أن هناك تطابقا طبيعيا بين أهداف التنظيم وأهداف أعضائه ، فليس لذلك التصورمايبرره على الإطلاق ، وبالتالي تنشأ الحاجة الي أن يقوم المديربتوضيح الأهداف ، والتأكد من فهم كل الأفراد لها ، فإذا تحقق الفهم فتلك أول خطوة نحو تحقق القبول ، أما إذا لم يتحقق الفهم فالارجح ألايكون هناك قبول .

علينا إذن أن نعى أن الأهداف التي تفضلها الإدارة قد لا يقبلها العمال ، فأهداف الإدارة لايتبناها الأفراد بطريقة أتوماتيكية ،وإذا كان هناك قبول فقد يكون مترددا أوجزئيا ، والمشكلة كلها يمكن حلها بتوطيد الفهم المتبادل ، وخلق الثقه وتشجيع مشاركة كل الأطراف فى تحديد الهدف ، ومناقشة إعتراضاتهم بغية الإقناع والإقتناع .

ومن جهة أخرى هناك مشكلة أساسية فى عملية إدارة الأهداف ، وتلك تتعلق بتغير الأهداف ، فمن المؤكد أن المشروع كيان حركى غير جامد ، وبالتالى فمجموعة الأهداف ، لايمكن أن تكون جامدة، وعلى الإدارة أن تكون متيقظة لحاجة التغيير فيها عندما تستوجب الظروف التغيير، وأن تؤمن تدفق المعلومات اللازمه للإشارة بضرورة التغير في حينه.

يبقى بعد ذلك أن نعدد الخواص التى يجب أن تتميز بها الأهداف ، حتى يمكن القول بأن إدارة الأهداف قد وصلت إلى مستوي الفعاليه المرجو ، ولاريب أن الصفحات السابقة قد تعرضت لهذه الخواص في موضع أوآخر بطريق مباشر أوغير مباشر ، علي أن تكرار ذكرها هنا واضح الفائدة :

١- يجب أن تكون الأهداف متلائمة مع حاجات المشروع وحاجات المتصلين به ، وقادرة علي ضمان إستمراره فى خدمة الغرض الذى أنشئ من أجله .

٢- يجب صياغة الأهداف في لغة واضحة ومفهومة من قبل كل الأطراف المعنية، ويجب ألاتتصف الأهداف بالغموض والعمومية المخلة وإنما بالتحديد بقدر الإمكان.

٣- يجب أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة ومنطقية ، فإنعدام تلك الصفات سيفقد الأفراد الحماس لها والثقة بإمكان تحقيقها ، مضافا إلى ذلك إستحالة تحقيقها بالفعل .

٤- يجب أن تكون الأهداف متسقة أى متمشية بعضها مع البعض ، وأن يتم التوفيق بين الأهداف المتعارضة .

٥- يجب أن ترتبط الأهداف فى أى مستوي إداري بالأهداف الأعلى والأدنى مستوى ، وأن يتم تفتيت الأهداف العامة الي أهداف محدودة .

٦- يجب أن تكون الأهداف محددة ، ومعبراً عنها فى صورة محددة يمكن قياسها بقدر الإمكان .

الفصل الخامس والعشرون

أنشطة المشروعات

الفصل الخامس والعشرون

أنشطة المشروعات

مقدمة

تحدثنا في الفصل السابق حول أهداف المشروع وعن العلاقة بين المشكلات التي يواجهها المشروع والأهداف التي يسعي الي تحقيقها ، وقلنا أن المشكلات ليست سوى عقبات فى طريق تحقيق الأهداف ، على أن المشكلات هى نفسها الأعمال التى يقوم بها المشروع أو أوجه النشاط التى يزاولها أوبصفة عامة وظائف المشروع .

ونحن بالطبع نسلم بان المشروع كل واحد لايتجزأ ، وإن دعت دواعى التخصص الي تقسيم الجهود الكلية الى مجموعات منطقية كي يتيسر إعطاء مسئولية إنجازها لأحد أفراد الإدارة ، وهذا التجزئ للعمل لايعنى أن كل جزء يؤدى بمعزل عن الأجزاء الأخرى ، أو أن بوسعنا التركيز فى جهودنا لرفع الكفاية على جزء دون الأجزاء الأخرى.

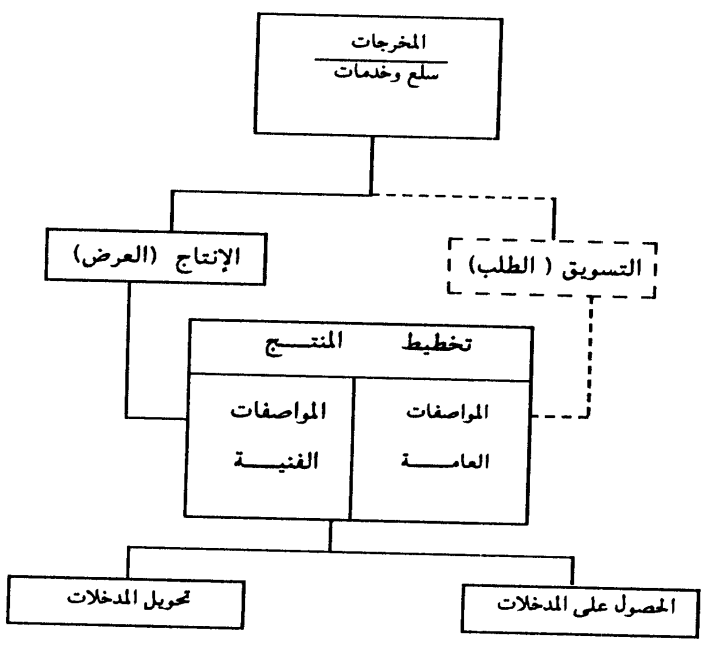
فالمشروع نظام واحد يتكون من نظم فرعية ، وربط تلك النظم الفرعية فى كل واحد هو الواجب الأول لإدارة المشروع . بحيث يمكن أن تلتقى كل قنوات الجهد فى مسار واحد فى النهاية ساعية نحو الوصول إلي الأهداف الكلية للمشروع .

وقد يختلف الدارسون حول التبويب الذى يراه كل منهم لوظائف ومناشط المشروع علي أن الدخول فى مجادلات حول ذلك لايهمنا الآن بقدر ما يهمنا تبين محتويات النشاط الذى يقوم به المشروع، وسوف نستعرض فيما يلى أهم وظائف المشروع.

١- وظيفة الإنتاج

ترتبط وظيفة الإنتاج فى المشروع إرتباطا عضويا وفريدا من نوعه بوظيفة التسويق حيث تتضافر الوظيفتان فى توفير المنافع الأربع الأساسية - الشكل والزمان والمكان والحيازة - للمستهلك مباشرة - ، أما وظيفتا الأفراد وتدبير الأموال فإنهما تساهمان بطرق غير مباشرة فى توفير هذه المنافع عن طريق جلبها للموارد الأساسية ألا وهى الأموال والمهارات الإنسانية ويمكن القول ببساطة بأن الإنتاج يختص أساسا بجانب العرض من النشاط بينما يختص التسويق بجانب الطلب، وإن كانت حتمية التفاعل بين العرض والطلب تفترض تفاعل الوظيفتين معا في إنجاز جهدهم المشترك .

ويبين الشكل التالى الوظائف الأساسية للإنتاج ، ويشار فيه إلى وظيفة الإنتاج بخطوط متصلة ، أما الجزء الخاص بوظيفة التسويق فيشار إليه بخطوط متقطعة .



شكل ١/٢٥ - الوظائف الأساسية للإنتاج

من الواضح أن كل منشأة يجب أن تخطط المنتج الخاص بها والقادر على إشباع إحتياجات السوق ، كما سبق أن بيناعند الحديث عن أهداف المشروع ، ويجب تحديد مواصفات المنتج قبل التوصل إلى تحديد طرق الإنتاج ، والتخطيط السليم للمنتج يتطلب قيام إدارة التسويق أولا بتحديد إحتياجات السوق ثم تقوم إدارة الإنتاج بترجمة تلك الإحتياجات إلى مواصفات المنتج ، والمواصفات التى تعبر عن إحتياجات السوق يمكن أن نسميها " المواصفات العامة " للتمييز بينها وبين " المواصفات الفنية " التى

غالبا ما نحتاجها لأغراض الإنتاج ، وهذا التميز موضح في الشكل السابق .

وبما أن التسويق يهتم مباشرة بجانب الطلب فى النشاط ، وحيث أن المواصفات العامة للسلعة هى تعريف لما يطلبه السوق فإن وجه النشاط المختص بوضع المواصفات العامة لسلعة هو أحدوظائف إدارة التسويق .

أما إتخاذ القرارات فى مجال المواصفات الفنية فهو أمر يحتاج إلى دراية فنية واسعة ويتصل مباشرة بعملية الإنتاج ، أى بعميلة الحصول على المدخلات وتحويلها إلى منتجات، وحيث أن المواصفات الفنية تختص مباشرة بالإنتاج فإن هذا النوع من النشاط يعتبر أحد الوظائف الفرعية لإدارة الإنتاج، وهذا كله موضح بالشكل السابق،

وقد يكون من المفيد كي نتعمق فى دراسة ما يكمن وراء النموذج الوارد فى الشكل السابق أن نصف النشاط حسب نوع المنتج (سلعة أوخدمة) بحسب الوظيفة الرئيسية للمشروع (مثل الإنتاج والمنتج والتمويل .....وهكذا)

١/١ - شراء وتحويل المدخلات - السلع .

يتجه ذهن الغالبية منا -عند ما نتعرض للحديث في موضوع - المنتجات إلى السلع الملموسة التى تنتجها المشروعات الصناعية كالأغذية والأثاث والغسالات الكهربائية والملابس والكيماويات والسيارات وما إلى ذلك ، وفى هذه المشروعات تمر المواد الخام علي سلسلة من العمليات التى تحول المواد من خلال أشكال مختلفة متتالية إلى الشكل النهائي الذى تباع به إلى العميل المباشر للمشروع .

وتقسم السلع فى الغالب إلى سلع إستهلاكية وسلع إنتاجية ، وتعد السلع الإستهلاكية لكى يستعملها المستهلك النهائي بينما يستخدم المنتجون السلع الإنتاجية فى صنع سلع أخرى .

١/١/١ - الإنتاج فى المشروعات الصناعية :

فى هذا النوع من المشروعات الذى يشمل منشأت الإستخراج والتحويل والصنع يتم شراء العديد من المدخلات مثل المواد الخام والإمكانيات المادية والمهارات الإنسانية، ثم تنظم هذه المدخلات ويتم تشغيلها كمجموعات من عمليات التحويل ، تسمى المراحل الإنتاجية التي من شأنها أن تحول المدخلات إلي سلعة جاهزة أوعدة أنواع من السلع فى وقت واحد .

وقد تتعقد المظاهر المكانية والزمنية لعملية التحويل تعقدا بالغاً ، فقد يمر العديد من المواد الخام على عدد من المراحل الإنتاجية التي تتم بمعدلات متفاوته وفي أماكن متباعدة بدرجة أوبأخرى ، وقد يكون الناتج بالرغم من هذا على هيئة سلعة نصف جاهزة تمثل مدخلا بالنسبة لسلسلة تالية من المراحل الإنتاجية ربما جنبا إلى جنب مع مدخلات أخرى لمزيد من إدماج عدة عمليات تمت تأديتها بمعدلات متفاوتة وفى أماكن مختلفة لتحويلها إلى مستوى أعلى من درجة الاتمام وتستمر عمليات التحويل بهذه الكيفية حتى يصل المنتج إلى شكله النهائي الذى سيباع به ، ولا يشترط أن يكون هذا الشكل النهائي هو نفس الشكل الذي ستباع به السلعة للمستهلك النهائي، بل إن ما يحدث غالبا هو العكس . أى أن التعقيد ينشأ عن الطبيعة التى تنفرد بها كل عمية من حيث مدخلاتها ومخرجاتها ودرجة إتمامها ومكانها وزمانها وأثرها علي العمليات الأخري وتداخلها مع تلك العمليات وما إلى ذلك ، فلا غرابة إذن أن تكون مهمة السلوك والتنظيم ليفيد الأعمال المتتالية والمتشابه بنسبة بالغة التعقد ، الاأنها قد تكون أحيانا غاية فى البساطة ، فهي قد تتراوح بين مرحلة مبسطة لقطع ألواح معدنية متضمنة عملية صناعية واحدة بين العمليات المعقدة التي تلزم لتكرير خام البترول إلى مشتقاته من بنزين وكيروسين وأسفلت ....الخ

ومن هذا الوصف الموجز يمكننا تلخيص الوظائف الأساسية للإنتاج بأنها :

١- الحصول على المدخلات .

٢- تحويلها إلى مخرجات بالشكل وفى الوقت والمكان المناسب لإحتياجات العملية الإنتاجية ولاحتياجات المستهلك النهائى فى آخر الأمر.

١/١/٢ - الإنتاج فى المنشآت التسويقية :

توجد الوظيفتان الأساسيتان بعينهما فى مشروعات تجارة الجملة وتجارة التجزئة مثلهما فى ذلك مثل المنشآت الصناعية ، وطبيعى أن يكون النشاط التسويقى هو الغالب فى منشأة كهذه ومن هنا أطلق عليها إسم (المنشأة التسويقية) الا أن ذلك لايعنى إختفاء وظيفة الإنتاج .

فغالبا لايكون المنتج بحالته التى خرج بها من المصنع فى الصورة النهائية ولافي الزمان والمكان المناسبين لرغبة المستهلك النهائى ، وهنا يتعين علي منشآت الجملة

والتجزئة أن تكمل الوظيفة الأساسية ألا وهى وظيفة تحويل السلعة المشتراة من الصانع إلى الشكل وفى الزمان والمكان الذى يرغبه عملاؤها المباشرون ، ولأداء هذه الوظيفة يتعين عليها أن تحصل على المدخلات فى أوقات وأماكن مناسبة وبكميات مناسبة ثم تجرى سلسة من عمليات تحويلية مماثلة لتلك التى يجريها الصانع.

وصحيح أن العمليات التحويلية فى منشأت تجارة الجملة وتجارة التجزئة من الممكن أن تتراوح من الصفر إلي مجموعة من العمليات المعقدة ، إلا أن حالة إنعدام أى نشاط تحويلى هى حالة نادرة الحدوث . وحتى لو كانت السلع تباع في الظاهر بنفس الشكل الذى تشترى به ، فإنه يمكن أن تجرى على السلعة عملية فحص لاستبعاد الوحدات التالفة أوالمنخفضة الجودة وهذه العملية فى حد ذاتها ما هي الاعملية تحويلية

٢/١ - شراء وتحويل المدخلات - الخدمات :

هناك مشروعات تكون منتجاتها غير ملموسة مثل الخدمات وسنشرح فيما يلى أمثلة علي هذا النوع من المشروعات.

١/٢/١ - الإنتاج فى المنشآت المالية :

تنتج المنشآت الإستثمارية لعملائها خدمة تحويل مدخراتهم إلي أصول تدر عائد ، والبنك التجارى يحصل على مدخلات هى المدخرات ويحولها مع المدخلات الأخرى كالامكانيات الماديه والخبرات الإنسانية الي منتجات مختلفة مثل الحسابات الجارية وحسابات الودائع والسلف وما الي ذلك .

أى أن المنشأة المالية - شأنها المنشأت الصناعية والتسويقية - يتحتم عليها أن تحصل علي مدخلات وتحولها الي منتج أو أكثر .

٢/٢/١ - الإنتاج فى منشآت النقل :

تستخدم السكك الحديدية مدخلات ذات أنواع عديدة مثل الخط الحديدي والقاطرات والعربات والمهارات البشرية لكى تنتج منتجاً نسمية خدمة النقل وقد يتخذ هذا المنتج صورا متعددة هى مايقابل مجموعة المنتجات فى حالة السلع ،فقد تكون فى صورة خدمة الركاب بأشكالها المختلفة فى حالة السلع وقد تكون خدمة البضائع بأنواعها العديدة . فالمهم أن نلاحظ وجود وظيفتي الحصول علي المدخلات وتحويل تلك المدخلات الي مخرجات .

وهذا التحليل نفسه يمكن تطبيقة على أنواع منشآت الخدمات الأخرى مثل مكاتب المحامين أوالمحاسبين...الخ

وتلخيصا لما تقدم بخصوص وظيفة الإنتاج يمكن القول بأنها تلك المتعلقة بالحصول علي المدخلات - عناصر الإنتاج -ثم تحويل تلك المدخلات الي سلع وخدمات ، ولما كان العرف قد جرى علي فصل وظيفة الحصول على المدخلات فى مجموعة مستقلة أو عدة مجموعات (فالحصول علي المواد يسمي وظيفة الشراء والحصول علي الأموال يسمي وظيفة التمويل والحصول علي المهارات يسمي وظيفة الأفراد) فيمكن القول تجاوزا بأن وظيفة الإنتاج هى إنتاج السلع والخدمات المطلوبة .

وتواجه إدارة الإنتاج فى النهوض بأعباء هذه المهمة المشكلات الرئيسية التالية :

١- تخطيط المنتجات وهذه إحدى المهام الرئيسية التي يشترك فى إنجازها مع إدارة الإنتاج رجال التسويق وغيرهم من الفئات بالمشروع ، فهى فى الواقع قاسم مشترك بين جهات متعددة بالمشروع أهمها التسويق والإنتاج ، والمفروض أن جهود تخطيط كل المنتجات تنتهى بتحديد المواصفات الفنية التفصيلية للمنتج الذي سوف تقوم بإنتاجة .

٢- وبناء على هذه المواصفات التفصيلية تقوم إدارة الإنتاج بتحديد العمليات الصناعية المختلفة التي بإتمامها يتم إنتاج المتتج المطلوب .

٣- وبناء علي تحديدنا للعمليات الصناعية التي سنقوم بأدائها يمكن تخطيط المصنع الذي ستتم فيه هذه العمليات ، ويغطي تخطيط المصنع أمرين أساسين هما إختيار الموقع الذي سينشأ المصنع فيه ، ثم الترتيب الداخلي للآلات والتجهيزات داخل المصنع .

٤- ولضمان الإحتفاظ بهذا المصنع فى حالة تشغيل مستمر وفعال ودون أعطال نقوم بعد ذلك بتصميم نظام الصيانه الخاصه بالمصنع ، سواء كانت الصيانة مانعه تقي حدوث الأعطال أومصححة تهتم بإصلاح مايقع من أعطال عند اللزوم .

٥- بعد ذلك تجئ مشكلة تصميم نظام الرقابة علي جودة الإتناج والرقابة هنا تنصرف الى محاولة التأكد من إنتاج السلعة أو الخدمة بنفس المواصفات التي تم تحديدها للمنتج في الخطوة الأولي ، وقد تكون الرقابة أثناد العملية الإنتاجية وقد تجري

بعد إنتهائها في شكل فحص المنتجات الجاهزة للتأكد من مطابقتها للمواصفات.

٦- تخطيط ومراقبة الإنتاج وتتضمن جدولة عمليات التشغيل اللازمة وتحديد الأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات التشغيل والوقت اللازم لكل العمليات اللازمة ، وكل التكاليف التي سيتحملها المشروع لإنجاز كل عملية ، والترتيب الذي ستأخذه العمليات المختلفه في التنفيذ أى وضع الخطة المفصلة الكاملة للإنتاج ثم العمل علي مراقبة تنفيذ تلك الخطة والتأكد من عدم وجود إنحرافات فإن وجدت درست أسببها تمهيدا لتصحيحها .

٧- تحسين ظروف العمل داخل المصنع - الظروف الماديه للعمل .

٢- وظيفة التسويق

حالة عملية :

يمتلك عجايبي عبد الملك ويدير مكتبة العلم والثقافة ، وهو مشروع ناجح فى الشارع الذي تقع فيه الجامعة فى أحد المدن الكبيرة ، وقد كانت قصة المكتبة نجاح علي طول الخط منذ أنشأها السيد عجايبي منذ ٥ سنوات ، والمكتبة هي أكبر المكتبات الثلاث بالمدينة ، وتبيع الكتب الجامعية والمدرسية والأدوات المدرسية علي إختلاف أنواعها بالإضافة إلى الكتب الأدبية والثقافية بصفة عامة وكذلك الصحف والمجلات .

وتبلغ نسبة المبيعات للطلاب وهيئة التدريس حوالى ٧٥٪ من مبيعات المكتبة فى حين تبلغ نسبة المبيعات لسكان المنطقة حوالى ٢٥٪ وكان يعمل بالمكتبة شخصان بالإضافة الى عجايبي نفسه .

وكان بجوار المكتبة فى نفس المبني محل حلاق سيدات قررت صاحبته إغلاقه لأسباب عائلية ، وعرض صاحب العقار علي عجايبي تأجير هذا المحل وإستغلاله فى توسيع المكتبة ، وكان عرضه مغريا من ناحيه قيمة الإيجار وشروطه ، وقدر عجايبي أنه يمكن هدم الحائط الذي يفصل المكتبة عن المحل المجاور وإستخدامه في التوسع ، فيضاف للمكتبة حوالي ٨٠ متر مربع بتكلفة زهيدة ، وكان عجايبي يعلم أن مساحة المكتبة الحالية كافية للإحتياجات القائمة ، وبالتالي كان يفكر فى إمكانية إضافة أقسام بيع أخري في المساحة الجديدة كأن يستغلها فى قسم لبيع الكاميرات وأدوات التصوير والإسطوانات أو أى منتج جديد آخر .

والسؤال الآن :

١- ماهي العوامل التي يجب علي عجايبي أخذها في الحسبان قبل إتخاذ قراره في هذه المسألة ؟

٢- هل هناك منتجات أو خدمات أخرى من الأفضل له أن يضيفها فى هذه المساحة الجديدة ؟

٣- هل هناك أيه دراسات يتعين علي عجايبي أن يقوم بها قبل البت فى الأمر؟

٤- بفرض أنه قرر إستغلال المساحة الجديدة فى بيع الكاميرات وأدوات التصوير ، ماهي وسائل الترويج التي يمكن أن تسهم فى إنجاح هذا العمل الجديد ؟

تعطي هذه الحالة مثلا مبسطا لنوع المشكلات التي تواجه المشروع فى مجال التسويق وما نورده في الفقرات التالية ، إن لم يكن موجها وبصفة مباشرة الي الحالة السابقة ، فإنه يفيد في تفهم المشكلة التسويقية وفي الإجابة علي ماتثيره الحالة من تساؤلات .

يخطئ البعض إذ يظن أن وظيفة التسيوق هي نفسها وظيفة البيع ، ولكن تحت إسم جديد ، والخطأ له عذره فى الخلفية التاريخية لتقدم المجتمعات الإنسانية، حيث كانت المشكلات الفنية الخاصة بإنتاج السلع والخدمات هي أهم مايشغل بال المجتمعات نتيجة لأن التقدم فيها كان محدودا ولم يكن تصريف السلع والخدمات بعد إنتاجها يمثل مشكلة كبيرة حيث كان من المعتاد قصور العرض عن الطلب ، أى أنه وجب في الماضي توجيه الجهد كله أو معظمه نحو محاولة إنتاج مايشبع الطلب الموجود بالفعل، وكنا نعتبر أن وظيفة الانتاج هى أهم الوظائف بالمشروع . .

وبالتدريج حقق الإنسان درجة كبيرة من التقدم في النواحي الفنية ، ووصلت القدرة علي الإنتاج الي مستويات عالية ، وبهذا إكتشفنا وجود فجوة بين ما يمكننا إنتاجه وما يمكننا تصريفه ،فبدأ الإهتمام بوظيفة البيع يزداد، وبدأ رجال البيع بالمشروع يتزايدون في محاولة للعمل علي تصريف ماتنتجة المصانع وتوصيله لأيدى المستهلكين. ولم يقف التطور عند هذا الحد ، وإنما إستمر لنجد أنفسنا فى عالم يختلف كثيرا عن العالم الذى عاش فيه أباؤنا وأجدادنا وأصبح من غير المجدى أن نحاول بيع ما أنتجناه، وإنما يتعين علينا أن نحاول إنتاج مايمكننا بيعه ، أى يجب أن نعمل أولا علي

دراسه الأسواق لتحديد إحتياجات السوق ، ثم نقوم بتصميم المنتجات التي تستطيع أن تسد هذه الاحتياجات ، وننتجها ثم نحاول بيعها .

وإنعكس هذا التطور علي الفلسفة الإدارية السائدة فى المشروعات ، وظهرت الفلسفة التسويقية الجديدة التي تضع رجل التسويق في المركز الإستراتيجي بالنسبة لكل أنشطة المشروع ، وظهر المفهوم الحديث للتسويق والذي يؤكد أن وظيفه التسويق هي محاولة ربط المشروع بالمحيط وتأصيل وجوده في السوق وإحتياجات العملاء بحيث يصبح العميل وحاجاته أهم عامل يوجه كل الأنشطة بالمشروع ويوجه سياساته وخططه.

وبالتالي فيمكننا الآن إدراك أن التسويق شئ أوسع من مجرد البيع ، وإن كان البيع جزءا من التسويق ، وإنما التسويق هو وظيفة تشمل كل الأنشطة الخاصة بتحديد إحتياجات السوق وترشيد الإنتاج لصنع المنتجات المطلوبه في السوق وتوصيل هذه المنتجات للسوق ومراقبة إستمرار قبولها فيه والعمل على توحيد كل النشاط الاستثمارى فى المشروع وتوجيهه نحو محاولة إشباع إحتياجات السوق وفي نفس الوقت تحقيق أكبر عائد علي الإستثمار .

ويمكن بالتحديد أن نسرد أوجة النشاط التالية بإعتبارها تدخل في إطار وظيفة التسويق .

١/٣ - بحوث التسويق :وتتضمن دراسة السوق لمعرفة رغبات العملاء وعاداتهم وقدراتهم ودخولهم وأنواعهم وتفضيلهم لمنتجات المشروع أو عدم تفضيلهم لها وأسباب ذلك ، والأسعار التي يريدون دفعها ومنافذ التوزيع التي يفضلونها ، والاماكن التي يتوطنون بها . وتكاثرهم أو تناقصهم وإمكانية فتح اسواق جديدة، والاعلانات التى تحفزهم علي الشراء ، وفاعلية الإعلانات المختلفة ، والكثير من المعلومات الأخري الحيويه والتي تفيد في إتخاذ كل القرارات بالمشروع وربطه بالسوق .

ويمكن تقسيم بحوث التسويق إلى ٤ أنواع أساسية :

٣/١/١ - بحوث المنتج :

البحث عن أفكار جديدة لمنتجات جديدة ، التعديل في منتجات قديمه ، التنبؤ بمدي تقبل المنتج في السوق، إختيار المنتج في السوق قبل تقديمه ، تقييم المنتجات المنافسه ، دراسه طرق التغليف والتعبئة ، والأسعار ، والتبسيط فى خط المنتجات ، الإستخدامات الحالية والممكنة للمنتج ، دوافع الشراء لكل منتج ....الخ.

٢/١/٢ - بحوث السوق :

حجم السوق، طاقة السوق الممكنة، نصيب المشروع ، التنبؤ بالمبيعات والإتجاهات والتحولات في السوق، خصائص العملاء، ميول العملاء، الربحية النسبية للأسواق المختلفة، سياسات وخطط المنافسين ، الإتجاهات السياسية والإقتصادية. .الخ.

٣/١/٢- بحوث عمليات البيع :

مناطق البيع ، التسويق، التوزيع ، وميول الموزعين ، سياسات البيع ، إحصائيات المبيعات ، تقييم رجال البيع وتحديد مكافآتهم، وضع المعايير لرجال البيع ...الخ .

٤/١/٢ - بحوث الإعلان والترويج :

فعالية الإعلان ، سمعه المشروع ، إختيار سبل ووسائل الإعلان ، بحوث الدوافع لخدمة تصميم الإعلانات ، الترويج ، العرض ، التمييز والعلامات التجارية ...الخ.

٢/٢ - تخطيط المنتجات :

وهذا النشاط فى الواقع لاتقوم به إدارة التسويق منفردة ، إنما تتعاون فيه مع الإدارات الأخرى بالمشروع ، ولكن الحقيقة أن رجال التسويق هم أقدر الناس على تحديد المنتجات الواجب إنتاجها وحيث هم أعلم الناس بالمشروع بما يحتاجه السوق وبالتالي ما يمكن بيعه ، وذلك من واقع إحتكاكهم بالسوق ودراستهم للعملاء والمنافسين، كما سبق بيانه عن التعرض لنشاط بحوث التسويق .

وعلي ذلك فرجال التسويق يجب أن يقع عليهم أكبر عبء بالنسبة لتخطيط المنتجات وتحديد المتجات الجديدة والواجب إنتاجها أو المنتجات القديمه الواجب التوقف عن إنتاجها ، أوالتعديلات الواجب إدخالها علي المنتجات القديمة ، وهم إذ يلقي عليهم هذا العبء يتوقع منهم أن يتعاونوا مع بقية أجزاء المشروع للتوفيق بين ما يحتاجه السوق وما يمكن للمشروع إنتاجه .

٣/٢ -الترويج :

ينقسم العمل الترويجى الى ٦ خطوات: -

أ- عمل الإتصال التمهيدي بالمستهلك .

ب- تنمية إهتمامه بسلعة أو خدمة معينة .

ج- خلق تفضيله لماركة أو منتج معين بالذات .

د- حل مشكلة شرائية معينة للمستهلك بمنتج معين .

هـ- الحصول علي أمر الشراء .

و- الإستمرار فى البيع للعميل .

ويلعب الإعلان الدور الرئيسى فى الخطوات الثلاث الأولى بينما يلعب البيع الشخصي الدور الرئيسي في الخطوات الثلاث الأخيرة . والتوحيد والتنسيق بين الجهدين ضرورة لاغنى عنها .

وقد زاد الإهتمام بذلك التوحيد والتنسيق في ظل المفهوم الحديث للتسويق وكذلك زاد الإهتمام بالإعلان بصفة عامة وبمحاولة قياس مدى فعاليته ، فإن كانت إستجابة المبيعات للإعلان أمر مؤكد فإن مدي هذه الإستجابة يختلف كثيرا من حالة لأخرى وبالتالي وجب قياس فعالية الإعلان ....كذلك لم يعد الإعلان يسعي فقط لمجرد نقل المعلومات وانما أصبح يهدف الي حث المستهلك علي الشراء وحفزه علي تفضيل ماركة معينه دون أخرى .

هذا الإهتمام بالإعلان إنعكس أيضا فى التفكير الإدارى حيث أصبحت الأموال المنفقة عليه تعد من قبيل الإستثمار كأى نوع من الإستثمارات الأخري ..... وترتب على الإعتراف بالعلاقة بين الإعلان وزيادة المبيعات العمل علي زيادة الإعلان حين تنحدر المبيعات بدلا من تخفيضه كما كان السلوك السائد فى الماضى .

٢/٤ - التسعير :

ويتضمن تحديد الأسعار التي ستباع بها منتجات المشروع وأنواع الخصم المختلفة والحد الذى ستستخدم فيه الأسعار كوسيلة للمنافسة .

وقد قدم الينا المفهوم التسويقي الحديث عددا من التعديلات فى نظرتنا الي التسعير وفي الدور الذى يلعبه في السياسة التسويقية بصفة عامة ، فأهميته أولا قد إزدادت كثيرا وبالتالى وجب التنسيق بينه وبين عناصر الإستراتيجية التنافسية الأخرى

..كذلك لم تعد نقطة البداية فى عملية التسعير هى " ماهي التكلفة ؟ " وإنما أصبحت ماذا يستطيع وماذا يريد المستهلك أن يدفع بالإضافة الي الإهتمام بأسعار المنافسة ومحاولة مواجهتها والاهتمام بأحوال السوق عامة عند تحديد الأسعار وأصبح الهدف الذي يسعي اليه محدودا السعر ليس زيادة حجم المبيعات وإنما زيادة العائد علي الإستثمار .

ويتضمن نشاط التسعير أيضا دراسه هوامش الربح المسموح بها للوسطاء وأسعار إعادة البيع ، وما إذا كان المشروع سيحدد أسعار إعادة البيع ، وتعزيز ذلك يكون علي ظروف المشروع والصناعة والسوق ، ونفس الشئ بالنسبة لأنواع الخصم التي سيسمح بها على الأسعار كالخصم النقدى وخصم الكمية، كذلك إختبار الأسعار مقدما قبل تقريرها أضحى أمراً مألوفاً وعادة ما يصاحب ذلك عملية إختبار المنتج الجديد لتحديد مدى تقبل السوق له .

٥/٢ - قنوات التوزيع :

يتعين علي رجال التسويق أن يقوموا بإختيار قنوات التوزيع المناسبة للمشروع لتصريف المنتجات بأفضل وأرخص الطرق ، ويتأثر إختيارهم هذا بعدد من العوامل الداخلية والخارجية : -

أ- أهداف المشروع والأهداف التسويقية .

ب- طبيعة الطلب علي منتجات المشروع .

ج- نوع المنتج .

د- المنافسة .

هـ- نوع الصناعة .

و- التقاليد المتبعة في الصناعه (وقد ضعف هذا العامل كثيرا فى ظل المفهوم التسويقي الحديث) .

ز- العناصر الأخري فى الإستراتيجية التسويقية .

ويجب مقارنة البدائل المختلفة علي أساس التكلفة / وبالتالى على أساس الأرباح المقارنة ، ويجب دائما مراعاة رغبات المستهلكين .

٦/٢ - إدارة رجال البيع :

وهذا النشاط يدخل بالطبع ضمن نشاط الترويج السابق شرحه وتحت " قنوات التوزيع " أعلاه ، ولكنه ذكر هنا مرة أخرى نظراً لأهميته وهو يشمل إختيار وتعيين رجال البيع وتدريبهم ، ومراقبتهم ، ووضع معايير الأداء لهم وتحديد مناطقهم وحصصهم ، ومراقبتهم وقياس فعاليتهم ، ومكافآتهم وتشجيعهم وأجراء المسابقات بينهم ....الخ .

٣- التمويل والإدارة المالية

تشمل هذه الوظيفة من وظائف المشروع الأنشطة المتعلقة بإدارة الأموال التي يحصل عليها المشروع والمحاسبة عنها وإستخدامها في دفع مصروفات المشروع والمحاسبة عنها وتوجية تدفق الأموال في المشروع بصفة عامة وفى مراحل تشغيله وإنقضائه ويمكن أن نبوب تلك الأنشطة فى المجموعات الأربع التالية :

- التخطيط المالي ويتعلق بالتقدير المقدم لتدفق الإيرادت والمصروفات ، والمطلوب هنا هو موازنة الدخل بالإنفاق ووظيفة التخطيط المالي حتمية فى أي مشروع سواء إتخذت الطابع الرسمى أو أديت بصفة غير رسمية .

- الرقابة المالية وتتعلق بالإشراف علي تدفق الأموال سواء من ناحية تحليل السلوك المتوقع لها بين إيراد ومصروف أومن ناحية تحديد الإنحرافات عن السلوك المتوقع وتصحيح تلك الإنحرافات ، ويبنى ذلك إلي حد كبير علي مقارنة أرقام النفقات الفعلية أوالدخل الفعلى كما وجدها المحاسبون بالأرقام التي سبق تقديرها في الموازنات التخطيطية التي أعدتها الإدارة .

- الحصول على الأموال اللازمة سواء بصفة دائمة أولآجال قصيرة وسواء من الملاك أو من المقرضين الراغبين فى المشاركة فى العمليات المالية للمشروع ورغم أن القرار المتعلق بالتوزيع النسبي للأموال طويلة الأجل والأموال قصيرة الأجل قد يتخذ خارج نطاق الإدارة المالية فإن مهارة وكفاءة رجال الإدارة المالية مطلوبة للمساعدة فى إتخاذ القرار وبيان أنواع الأموال اللازمة (من حيث المدة الزمنية) ومصادر

الحصول عليها والأخطار الملابسة لكل منها .

- إعداد القوائم المالية ، حيث يقوم المحاسبون بإعداد التقارير المالية الأساسية ليس فقط بهدف ترشيد إتخاذ القرارات داخل المشروع وإنما أيضا لخدمه أغراض تحديد نتائج الأعمال والتقارير الحكومية والمساهمين والمستثمرين .

١/٣ - إدارة راس المال طويل الأجل:

حالة عملية :

بمراجعة سجلات أعمال شركة النجاة خلال العام الماضى تبين أن المبيعات في ذلك العام زادت بدرجة كبيرة فاقت كثيرا أيا من الأعوام السابقة ولم يكن ذلك في حد ذاته مفاجأته حيث لاحظ الشركاء هذه الزيادة غير العادية أثناء العام وكانوا يتوقعون تحقيق أرباح ضخمة نتيجة لذلك غير أنهم فوجئوا بإنخفاض الأرباح نتيجة لإرتفاع النفقات .

وكانت شركة النجاة قد تأسست فى ١٩٨٥ وبدأت أعمالها فى جراج كبير يقع خلف منزل أحد الشركاء (عادل) وتخصصت الشركة في البداية في صنع معدات الإنقاذ وبيعها لصناع القوارب الصغيرة . وفي عام ١٩٨٧ أجرت الشركة إتصالاتها مع مصانع الدراجات والموتسيكلات واستطاعت التعاقد معهم علي توريد المقاعد للمركبات التي يصنعوعها وكانت الشركة تشترى الهيكل المعدني للمقعد ثم تقوم بتنجيده وتزويده بالسست قبل أن تسلمه لمصانع الدراجات والموتسيكلات .

ورغم تداخل إنتاج معدات الإنقاذ مع إنتاج المقاعد الي حد ما فإنه نظرا لضيق مساحة الجراج إضطرت الشركة لتأجير مبني مستقل تجري فيه عملية إنتاج المقاعد ، وزادت المبيعات من المقاعد ومعدات الإنقاذ الي الحد الذي دفع الشركة في سنه ١٩٩١ الي تأجير مبني ثالث لإستخدامه كمخزن . ولما كانت المباني الثلاثة بعيدة عن بعضها نسبيا قامت الشركة بشراء سيارتى لورى لإستخدامها فى نقل المعدات والمواد والمخزون والأفراد بين المباني الثلاثة وأضافت لقوتها العاملة سائقين . وإنعكست كل هذه النفقات الإضافيه في قوائم نتائج الأعمال وسببت إنخفاضا فى الأرباح .

وقدر عادل أنه كان من الممكن ذيادة الأرباح بمقدار ١٥٠٠٠٠ جنيه علي الأ قل لو لم تكن هناك تكاليف إيجار المباني الثلاثة وتكاليف النقل بينها وقدر أيضا أنه لو

أمكن تحويل العمل الي مبني واحد كبير فإن بعض الوفورات ستتحقق فى الإنتاج .
وبناء على إقتراحه بدأ الشركاء يبحثون عن مبني ملائم لحاجات شركتهم ولكنهم لم يجدوا أي مبني بالمواصفات المطلوبة فى المدينة التي يعملون بها أوبالمنطقة التي تحيطها وهنا إقترح "أحمد" (الشريك الثانى) أن تقوم الشركة ببناء المبني المطلوب فرد عادل "ومصطفي" (الشريك الثالث) بأنهم لايمتلكون الأموال اللازمة لذلك.

والسؤال الآن هو :

١- ماهى وجهة نظرك بالنسبة لما يجب أن تفعله الشركة ؟
٢- ماهى المعلومات أوتقديرات التكاليف اللازم الإطلاع عليها قبل إتخاذ القرار ؟
٣- كيف يمكن للشركة أن تحصل علي الأموال اللازمة إذا رؤى أنه من الأفضل بناء المبني الجديد ؟

ومانورده فى الفقرات التاليه وأن كان غير موجه بصفة مباشره للحالة السابقة فإنه يفيد فى الإجابة علي ما تثيره من تساؤلات .
يتعين أن تمول الموارد الثابته للمشروع كالمصنع والمعدات والأراضى والجزء الأكبر من رأس المال العامل إما عن طريق رأس المال المملوك أوالقروض طويلة الأجل [١].

ويتأثر إختيار شكل رأس المال طويل الأجل بعدد من العوامل الهامة التي يجب أخذها في الإعتبار قبل إتخاذ القرار ومن بين تلك العوامل ما يلي :

١- الخصائص العامة للمشروع وإقتصاديات الصناعة التي ينتمي إليها وعلاقة تلك الصناعة بالمجتمع الإقتصادى بصفة عامة، فالشركات الصناعية مثلا تحتاج إلى أصول ثابتة أكبر فى العادة وبالتالى تحتاج فى الغالب إلى رأس مال طويل الأجل أكبر نسبيا مما تحتاجة اليه مشروعات الخدمات.
٢- درجة التقدم التكتولوجى ومعدلة فى الصناعة يؤثر فى الحاجة الي التجديد والتغيير فى التجهيزات الثابتة مما يؤثر علي رأس المال طويل الاجل .
٣- حجم المشروع وحجم العمليات التجاريه في الوقت الحاضر وما يتوقع لها فى

---

١ - يعنى رأس المال عند الإقتصاديين مجموعة السلع أو المعدات التى سيستخدمها فى الإنتاج بينما يعنى من وجهة نظر التمويل الأموال المستثمرة (فى شكل عينى أو نقدى) فى المشروع بغرض إستخدامها لتسيير أعماله.
- ويعنى رأس المال العامل الأموال المستثمرة لمقابلة العمليات اليومية الجارية وهو يساوى الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.
- وتعبير طويل الأجل " ينصرف عادة الى الفترات التى تمتد لسنوات طويلة - ٥ سنوات أو أكثر وتعبير "قصير الأجل" ينصرف فى العادة الى الفترات التى لاتزيد عن سنة.

المستقبل من نمو أو إنكماش .

٤- درجة التقلب فى المبيعات ومدى خضوعها للموسمية .

٥- تكلفة الإقتراض من الغير مقارنة بعائد الإستثمار المتوقع .

٦- درجة المخاطرة فى أعمال المشروع .

٧- درجة المرونة المطلوبة من الناحية المالية .

٨- ظروف أسواق المال ودرجة التفاؤل أو التشاؤم المتوقعة والسائدة.

كل هذه وغيرها من العوامل تؤثر علي حجم وشكل التمويل طويل الأجل فى أى مشروع ويجب بالتالى أخذها جميعا فى الحسبان بالإضافة الي أية عوامل خاصة بمشروع معين .

أما بخصوص مصادر التمويل طويل الأجل فيمكن أن نحصر أهمها :

١- المدخرون المستثمرون.

٢- البنـــــــوك.

٣-شركـــات التأمـــين.

٤- الأوقـــــــاف.

٥- الحكومـــــــة.

٢/٣ - إدارة رأس المال قصير الأجل:

حالة عملية :

تأسست شركة الحوامدية للعب الأطفال فى عام ١٩٦٩ وزاولت نشاطها بنجاح حتى الآن. ولكن المدير المالى تعرض فى تقريره الأخيرة الي مجلس الإدارة لمشكلة تمويل العمليات الجارية للشركة ، وجاء فى تقريره أن الشركة كانت ومازالت تعتمد فى الحصول على الأموال قصيرة الأجل على الإقتراض من المهندس "حسن عبده" رئيس مجلس الإدارة الأسبق ، والذى كان رغم تقاعده مهتما بأعمال الشركة بدرجة كبيرة . وكان يمدها برأسمال موسمي يبلغ أحيانا ألوف الجنيهات ، وكانت الشركة تحتاج الي

قروضه عادة فى الشهور السابقة لعيد الفطر وتسددها له بعد عيد الأضحي من كل عام ، حيث تكون قادرة في بقية السنه علي مواجهة كل أعبائها .

ورغم أن ذلك كان مربحا الي حد كبير فإن المدير المالي كان يشعر بأن إحتياجات الشركة سوف تزيد فى المستقبل القريب عن قدرة المهندس "حسن عبده" نتيجة لنمو أعمالها ، وكان أيضا يشعر بشئ من القلق إزاء تقدم عمر المهندس "حسن عبده" الذي جاوز السبعين ، ويستحسن التفكير فى مشكلة التمويل من الآن وقبل أن تفاجأ الشركة بموقف قد يرغمها علي أشياء لايريدها الشركاء .

وجاء فى تقرير المدير المالي أيضا أن الشركة سارت دائما علي سياسة الدفع العاجل لما يستحق عليها من مدفوعات للإستفادة من خصم تعجيل الدفع بنسبة ١٪ أو ٢٪ على كل عملياتها التجارية ، وفى نفس الوقت كان حجم الحسابات المدينة وأوراق القبض كبيراً بشكل يوحى بأنها مسئولة عن الأزمات الماليه التي تحل بالشركة كل موسم .

وأشار المدير المالي أيضا الي أن الشركة غير معروفة جيدا في أسواق رأس المال نتيجة لأنها لم تسع من قبل الي الإقتراض، ومع ذلك كان يعتقد بأن هناك ولاشك فرصة للحصول علي التمويل اللازم من بعض المصادر، وبالتالى طالب بالبحث عن تلك المصادر وإقناعها بتمويل الشركة عند اللزوم .

بفرض أنك إنتدبت لاعطاء المشورة فما هي المقترحات أوالتوصيات التي يمكن أن تعطيها للمدير المالى ومجلس الإدارة؟

وما نورده فى الفقرات التالية ، وأن لم يكن موجها بصفة مباشرة الى الحالة السابقة ، فإنه يفيد في الإجابة علي ماتثيره من تساؤلات.

يواجه كل مشروع - بصرف النظر عن شكله أوحجمه - بمشكلة تمويل العمليات الجارية والتي تنجم عن الطبيعة الديناميكية للعمل التجارى ، والتي بمقتضاها نجد أن الأموال تدخل المشروع ثم تنفق علي المواد والأجور وهذه. تتحول الي بضاعة جاهزة للبيع ثم الي الحسابات المدينه التي تتحول الي نقدية مرة أخرى لنبدأ من جديد دورة إنتاجية ثانية وهكذا. فإذا كان تدفق الأموال بهذا الشكل مربحا فإن ما تسترده

الشركة بعد الدورة سيكون أكبر مما بدأت به والفرق بين مابدأنا به الدوره وما إنتهينا به هو ما نطلق عليه الربح (أو الخسارة إذا كان الوضع عكسيا).

وتعتمد ربحية دورة رأس المال العامل هذه على كمية وتكرار التدفق وحسن إدارته والقدرة على مسايرة التغيرات السريعة فى كمية ما يحتاج اليه وما نستطيع الحصول عليه وما نحصل عليه بالفعل حتى تتم تلك الدورات بأعلى كفاءة وحتى لايقع المشروع فى أزمات مالية تربك أعماله ، وحتى يستطيع المشروع إستغلال الفرص التي تمنح له والتى قد تستدع يتحويلها من مصادر خارج موارده الداخلية.

ومن أهم المشكلات التي تواجه المشروع هنا كيفية تحقيق التوازن بين رأس المال طويل الأجل (مملوكا أومقترضا) ورأس المال قصير الأجل والذي يمول في أغلبه بالإقتراض، فيجب ألاتزيد نسبة أحدهما الي الآخر عما توجيه إحتياجات وإمكانيات المشروع . ومن بين العوامل الهامة التي تؤثر فى تحديد تلك النسبة ما يلى :-

١ - **التقلبات الموسمية في المبيعات** ، مايؤدى الي التقلبات فى حجم النقدية والحسابات المدينة والمخزون السلعى، ويتمثل هذا بصورة واضحة فى الإرتفاع الكبير فى حجم البضاعة قرب الأعياد ، ثم إنخفاضها بعد الأعياد.

٢- **الدورات الإقتصادية وما تعنيه من كساد أورواج أوتضخم**، وتلك بالطبع لايمكن التنبؤ بها بدقة، ولكنها بالغة الأهمية فى التأثير على إحتياجات المشروع المالية.

٣- **الإتجاه العام لأعمال المشروع نحو التوسع أوالإنكماش.**

٤ - **المتغيرات التي لايمكن التنبؤ بها** ، كالكوارث الجوية أو الحروب أو إضرابات العمال أوالأحداث الإقتصادية العامة والتى لابد للمشروع فيها.

مزايا وعيوب التمويل قصير الأجل:

حيث أن اللجوء الي التمويل قصير الأجل يحدث مرارا وتكرارا أثناء حياة المشروع، وحيث أن المبالغ التي يشملها تبلغ فى ضخامتها حدا كبيرا لو نظر إليها فى إجمالها ، يحسن أن ندرك المزايا والعيوب التي تكتنف هذا النوع من التمويل بالمقارنة

بالتمويل طويل الأجل، سواء كان مصدره ملاك المشروع أومقرضيه وقد لاتنطبق تلك المزايا والعيوب علي كل المشروعات فى كل الأوقات ، ولكن ذلك سيكون بسب الزيادة فى تأثير وثقل العوامل الخاصة بأعمال كل مشروع والتي لايشاركه فيها غيره.

ويمكن أن نسرد المزايا العامة التالية للتمويل قصير الأجل:

١- التكلفة : تميل تكلفة التمويل قصير الأجل الي أن تكون أقل من تكلفة التمويل طويل الأجل نظرا لعامل الزمن مقترنا بعامل المخاطرة.

٢- المرونة : فلا شك أن الحصول علي أموال لآجال قصيرة أكثر سهولة ومرونة من الحصول علي أموال لآجال طويلة، بل أن التمويل قصير الأجل يتم بطريقة أوتوماتيكية عند الشراء بالأجل مثلاً، وعموماً يشعر المقرضون براحة أكبر حيث يقرضون لمدة قصيرة نتيجة لضيق دائرة عدم التأكد بسب قصر المدى الزمنى.

٣- المخاطرة مع الأخذ فى الإعتبار ظروف كل مشروع الخاصة فإن هناك إرتباطا وثيقا بين المدي الزمني للقرض ودرجة المخاطرة المتعلقة بامكانية عدم سدادة ، إذا كلما زاد المدى الزمنى كلما زادت المخاطرة (وكلما زاد سعر الفائدة بالتالى).

٤- الربحية : إن الميزة الكبري في التمويل قصير الأجل هو إمكان السداد بمجرد إنتهاء الحاجة للأموال وبالتالى لايتحمل المشروع تكلفة القرض دون مبرر ومن هنا كان إستخدام الإقتراض لمدة قصيرة أفضل بكثير من الإقتراض لمدة طويلة، وذلك فيما يتعلق بالمتطلبات اليومية والعمليات الجارية للمشروع. علي أن تلك المزايا قد تنقلب الي مخاطرة إذا تمادى المشروع فى الإعتماد علي التمويل قصير الأجل وذلك للعيوب الطبيعية التي يتضمنها وأهمها مايلى :

١- توقيت مواعيد السداد ، علي عكس الأموال المملوكة للمشروع فإن القروض لأجل تنشئ للمشروع مشكلة تدبير السداد فى أوقات مرتبة ومتلاحقة وغالبا محرجة ، نتيجة لأية عوامل لم يمكن التنبؤ بها مقدما .

٢- التكلفة الحقيقية للتمويل . إن بعض الضمانات الإضافية أوالقيود التي يطلبها أويفرضها الممولون علي المشروع فيما يتعلق بالتمويل قصير الأجل قد تؤدي في الواقع الي زيادة التكلفة الحقيقية للأموال المقترضة لأجل قصير بشكل يجعل التمويل طويل الأجل أقل تكلفة.

٣- إحتمالات عدم التوازن . حيث أنه من الأسهل بكثير الحصول علي الأموال قصيرة الأجل، فقد يميل وغالبا مايميل المشروع الي إستخدامها بنسبة أعلي مما تستوجب إحتياجاته إستخدامها وقد يؤدى ذلك الي تجاوز حدود الأمان فى الإعتماد علي القروض قصيرة الأجل ، وما ينتج عن ذلك من إرتباك بالنسبة للعمليات المالية للمشروع ، حيث تحيطه الأزمات وترتبك دوراته الإنتاجية والتحصيلية والتسديدية.

مصادر التمويل قصير الأجل .

ويمكن إيجاز مصادر الأموال التي يحصل عليها المشروع لآجال قصيرة فيما يلى:-

١- الموردون . حيث يبيعون للمشروع بالأجل ولمدد متفاوته وبشروط متباينة ، وهذا هو أهم مصادر التمويل قصير الأجل، ومع أن المورد لايعطى المشروع أموالا سائلة فإن تأجيل موعد سداد ثمن المشتريات هو بمثابة قرض بمقدار الثمن وللمدة التي تأجل فيها السداد.

٢- البنوك التجارية : وهى تستخدم أموال المودعين فى تمويل الأعمال التجارية لمدة قصيرة تبعا لدرجة الثقة فى قدرة المشروع علي السداد ودرجة الأمان المتوافرة في أعماله.

٣-الشركات القابضة وشركات الإقراض الشخصى.

٤- العملاء بطريق الدفع المقدم.

٥- الهيئات الحكومية.

٦- مصادر متنوعة أخر ى.

٤- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

٤/ ١ - حالة عملية :

تلقت إدارة المستخدمين بالأمس مذكرة من السيد "صبري عبد الهادى" ملاحظ

ورشة البرداة بأنه قرر فصل "مرسى أبوالسعد" عامل الخراطة بالورشة لأسباب تأديبية وطلب إتخاذ الإجراءات اللازمة لإنهاء خدمته، وقد شرح السيد صبرى أسباب قراره بأنه ضبط مرسى منذ أسبوعين يعمل علي المخرطة بعد أن وضع شريطا لاصقا فوق ((زرار الأمان)) بحيث يجعله مضغوطا طول الوقت ، حتي يتمكن من تشغيل المخرطة بيد واحدة، وكان "صبرى" قد شرح له من قبل السبب فى وجود ((زرارين)) وضرورة تشغيل المخرطة بالطريقة المحددة له، إذا أن تواجد الزرارين على مسافة متباعدة أحدها من الأخرى، هو وسيلة لإجبار العامل علي تشغيل المخرطة بكلتا يديه لتفادى إحتمال دخول إحدى اليدين تحت السكين أثناء تشغيلها طالما أن كل يد مضغوطة علي زرار في أحد جانبي المخرطة، وقد حذره السيد "صبري" فى ذلك الحين بأنه إذا ضبط مرة ثانية يخالف التعليمات فسوف يفصله. وبعد أيام من هذه الواقعة، نقل "مرسي" للعمل علي مخرطة أخري وكانت وسيلة الأمان فيها عبارة عن حزام يربط حول ذراع العامل، وعندما تدور المخرطة يجذب الحزام ذراع العامل أتوماتيكيا بعيدا عن منطقة الخطر عند هبوط السكين.

وقد ضبط السيد "صبرى" العامل "مرسي أبوالسعد" مرتين وهو يعمل علي المخرطة دون إستخدام الحزام، وفى المرة الثانية أخطره بأنه فصل، وأرسل مذكرة بذلك الي إدارة المستخدمين.

والسؤال الآن هو : (١) هل توافق علي فصل العامل؟

(٢) ماهى مقترحاتك فى شأن :

أ- ضمان الالتزام بقواعد الأمان .

ب- العلاقة بين الأقسام التنفيذية وإدارة المستخدمين

ج- الإجراءات الواجب إتباعها حين يجد الملاحظ أحد العمال يخالف الأوامر.

تلك عينة مفردة تمثل نوع المشكلات التى يمكن أن تواجه الإدارة بصدد إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية بالمشروع، وما نورده فى الفقرات التالية، وإن لم يكن موجهاً بصفة مباشرة الي الحالة السابقة فأنه يفيد فى تفهم طبيعة العمل في هذا المجال

والمشكلات المختلفة التي تثور بشأن الموارد البشرية فى المشروع وجهود إدارة الأفراد فى حلها.

٢/٤ - إدارة الموارد البشرية:

إذا حددنا إدارة الأفراد بمفهومها الواسع فإنها تعني ادارة الموارد البشرية في المشروع ، واذا عرفنا الادارة عموما بأنها انجاز الأعمال من خلال الأفراد فقد يبدو أن إدارة الأفراد والأدارة عموما هما نفس الشئ غير أن الادارة تتضمن أعمالا كثيرة أخرى وقرارات لاتقع تحت حصر ولاتتصل مباشرة بادارة الافرادالعاملين بالمشروع ، أما إدارة الافراد فهي تتعلق بصفة خاصة بمشكلات الحصول علي الأشخاص اللازمين للعمل، وتطوير العلاقات بما ينتج بذلهم لاقصى جهدهم فى سبيل تحقيق أهداف المشروع وهو مايستدعى بالتبعية محاولة توفير أكبر رضاء ممكن لدى الأفراد بخصوص عملهم.

ويمكن القول بأن ميدان إدارة الأفراد ينحصر فى ثلاث مجالات واسعة هى :

١- إدارة الأشخاص في أقسام وادارات المشروع المختلفة بواسطة الملاحظين والمديرين التنفيذين علي مختلف المستويات الإدارية. وربما يكون هذا أكبر وأهم جزء من جهد إدارة الأفراد ومن وجهة النظر هذه، لايعد العمل فى أجزاء واقسام إدارات المستخدمين وإنما هو فى دائرة إختصاص كل مدير أوملاحظ في سلسلة السلطة بالتنظيم .

٢- العمل المتخصص الذى تقوم به إدارة شئون العاملين أوقسم المستخدين (أوأى وحدة تنظيمية أخرى تقوم بالعمل تحت أى مسمى) ، إذ حين ينمو المشروع يمكن أن تخفف عن المديرين التنفيذيين بعض أعبائهم بخصوص إدارة الأفراد ونقلها الى إدارة متخصصة تساعدهم فى إنجازها والاعباء التى تنقل فى العادة الى هذه الجهة المتخصصة هى التعيين ، الأجور والمرتبات والخدمات والتدريب، وهذه المهام هي ماسوف ينصب عليه حديثنا هنا.

٣- العلاقات العمالية مع نقابات واتحادات العمال، وما قد تثيره من مسائل بخصوص - الإضرابات الرسمى منها وغير الرسمى والمساومات الجماعية والمفاوضات والعقود الجماعية ....الخ ، ومجال الحديث عن هذا نتركه للمراجع المتخصصة فى هذا الموضوع .

٣/٤ - مشكلات الإستخدام الفعال للأفراد :

ويستحسن أن نستعرض فى هذه المرحلة بعض المشكلات التي تواجه الإدارة أوالوظائف التى يتعين عليها القيام بها والتي تنشأ عن أوتتعلق بإستخدام الأفراد فى تسيير أعمال المشروع :

١- يجب أن تحدد حاجات المشروع للأفراد بالتفصيل من النوعيات والكفاءات بالمواصفات المطلوبة.

٢ - يجب إجتذاب الأفراد للعمل بالمشروع، وفحصهم وتقييمهم ثم تعيينهم .

٣- يجب بعد ذلك تدريبهم على الأعمال التى سيقومون بها.

٤- يجب تنمية روح الولاء للمشروع لديهم.

٥- يجب أن تحدد واجباتهم بدقة، وأن يتم نقلهم الي أعمال أخرى عند اللزوم

٦- يجب أن يتم الإشراف عليهم .

٧- يجب الإستماع لمشكلاتهم والعمل علي حلها .

٨- يجب توفير ظروف العمل الملائمة لهم من ناحية الأمن الصناعى والصحة العامة والعلاج.

٩- يجب أن تدفع لهم الأجور أوالمرتبات العادلة والتي تدفعهم للعمل بنفوس راضية.

١٠- يجب خلق المناخ النفسى الملائم لإشاعة الراحة النفسية والطمأنينة لدى العاملين.

١١- يجب الأحتفاظ بالسجلات الكافية عن كل العاملين .

١٢- يجب عند الإستغناء عن بعض العاملين أن يتم ذلك علي أسس موضوعية عادلة.

تواجه كل هذه المشكلات كل المشروعات بدرجات متفاوته ، فبعض المشروعات لايؤدى إلا التزر اليسير منها والبعض الآخر يوليها جميعا الإهتمام الواجب، ولكن من

الضرورى بصفة عامة أن يعمل المشروع دائما علي مواجهة كل المشكلات المتعلقة بالأفراد لأنهم عماد أى عمل وضمان أدائهم السليم للأعمال هو أعقد مايواجه الإدارة من مهام .

وأى مشروع يسترشد فى مواجهة كل هذه المشكلات بعدد من السياسات في مجال الأفراد سواء كانت تلك السياسات مكتوبة أوغير مكتوبة وسواء كانت هناك إدارة أوقسم للمستخدمين من عدمه، والواجب هو أن تكون السياسات واضحة وعادلة ومفهومة ومقبولة وملائمة لظروف المشروع.

٤/٤ وظائف إدارة الأفراد :

من بين المهام الأساسية لإدارة الأفراد (أوإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين ...الخ) إعطاء النصح للمديرين في أقسام وإدارات المشروع المختلفة بشأن مشكلات العاملين ، فقد يطلب أحد المديرين مثلا النصح بشأن تأثير اقتراح معين على الروح المعنوية للعاملين أو بشأن المشكلات التي قد تنشأ عن تنفيذ الإقتراح وإمكان حل مثل هذه المشكلات .

على أن مدير المستخدمين يجب أن يأخذ زمام المبادرة ويقوم بأية دراسات لازمة لمعرفة إتجاهات العاملين وميولهم ، ونمو أوتدهور روح الفريق بينهم ، ونمو أوتدهور الروح المعنوية ، ويجب أن يسترشد فى حكمه علي كفاءة المشروع فى إدارة العاملين بالبيانات التى يعدها عن معدل دوران العاملين ، والترقيات ، والنقل والحوادث وغير ذلك ، كل هذا مساعدة للإدارة في أدارتها للأفراد.

وتبذل أدارة المستخدمين الجزء الأكبر من جهودها في القيام بعدد من الوظائف المحددة لخدمة التنظيم ككل ، وسوف نتحدث عن هذه الوظائف بالتفصيل فيما يلى :-

١- إحتياجات القوى العاملة :

فالخطوة الأولى للحصول علي مايلزمنا من أشخاص هي تحديد مايلزمنا بدقة ، وتعتمد إدارة المستخدمين فى ذلك علي "توصيف الأعمال "أو" توصيف الوظائف " حيث تقوم بتحليل كل عمل الي مكوناته الأساسية وإمكانيات تحسينه وتنميطه وعلاقاته بالأعمال الأخرى .

وبناء علي ذلك تقوم بتحديد المؤهلات المطلوبة فى الشخص الذى سيؤدى كل عمل . وسوف يكون للمشرف على الشخص الرأى الأول في هذا الصدد ، أما إذا كان التوصيف سيستخدم كأساس لتحديد الأجور أوالمرتبات فربما كان التحديد من إختصاص لجنة إدارية على مستوي عال، علي الأقل في مرحلة إعتماد التوصيف الذى أعده الإخصائيون بالتعاون مع الرئيس المباشر . ويجب أن نتذكر أن التوصيف هو توصيف للوظائف ومتطلبات الوظيفة فى الشخص الذي سيشغلها ، وليس توصيفا لأشخاص معينين بالذات ، وفيما يلى مثال علي توصيف لمؤهلات عامل فى أحد الأقسام الإنتاجية:-

أ- النوع : ذكر .

ب- العمر: ١٨- ٤٠ سنة.

جـ- الصحة والجسم : حالة صحية جيدة ، وقوة عضلية متوسطة إستقرار فى الأصابع ، قدرة أبصار جيدة (بمساعدة نطارة إذا لزم الأمر).

د- التعليم : القراءة والكتابة ، الإلمام بمبادئ الحساب .

هـ- مهارات خاصة : القدرة علي التركيز لمدة طويلة فى النظر الي أشياء صغيرة متحركة مع الإحتفاظ بالانتباه التام .

بمثل هذا التوصيف تستطيع إدارة المستخدمين معرفة أى نوع من الأشخاص مطلوب ، ومع علمها بحجم الأعمال وتوقعات نموها أوإنكماشها تستطيع مع الإدارت التنفيذية تحديد عدد الأفراد اللازمين من كل نوع من الأعمال ، ويفيدفى تحديد عدد الأفراد اللازمين أيضا معرفة معدل دوران العاملين الذى يفيد أيضا كمؤشر لدرجة رضاء العاملين ، وكفاءة إختيارهم في المحل الأول ، وفعالية تدريبهم والإشراف عُليهم ، ويمكن قياس معدل الدوران أما من وجهة النظر المستغنى عنهم أو المضافين للقوى العاملة الأولى يحتسب كما يلى :-

$$\text{معدل الدوران أومعدل الإنفصال} = \frac{\text{عدد من ترك الخدمة فى الشهر}}{\text{متوسط عدد العاملين فى الشهر}} \times ١٠٠$$

والمعدل السنوى يستخرج بضرب الناتج فى ١٢ أويمكن إحلال أرقام السنة فى المعادلة السابقة بدلا من الشهر فمثلا.

معدل الدوران سنة ١٩٦٩ = (عدد من ترك الخدمة فى سنة ١٩٦٩ / متوسط عدد العاملين فى سنة١٩٦٩) x ١٠٠

= (٨٠(مثلا) / ٥٠٠(مثلا)) x ١٠٠

= ١٦٪

والمعدل بهذه الصورة يمثل نسبة عدد من ترك (أو أترك) الخدمة خلال العام الى متوسط عدد العاملين خلال العام ، ويمكن بالطبع أن تزيد هذه النسبة عن ١٠٠٪ لأسباب غنية عن التوضيح .

٢- الاختيار والتعيين:

والمسألة الأولي هنا تحديد المصادر التي يمكن منها الحصول علي الأشخاص اللازمين : فأولا لدينا العاملين حاليا فى أعمال أخرى بالمشروع نفسه وصالحين للنقل أوالترقيه، ثم هناك الأشخاص الذين لم يعملوا بالمشروع من قبل ولكن يزكيهم العاملين به. وكل تلك بما فيها الأخير تعد مصادر داخلية ، ومزية المصادر الداخلية تتركز فى أن المشروع يفترض أنه أدري بمن يعمل فيه ومدي كفاءتهم وصلاحيتهم من غيرهم كذلك فإن أحد العاملين لن يزكى غالبا اشخاص غير صالحين لأن ذلك سيسيئ اليه فى الأجل الطويل ، أما إذا تواجد عنصر المحاباة فى مثل هذ التزكية فيحسن الحذر منه الي أقصى درجة.

غير أن المصادر الداخلية تكون كافيه دائما . وبالتالي يلجأ المشروع الي الوسائل الأخري ومن بينها اللجوء الي الوكالات المتخصصة في البحث عن الموظفين اللازمين ، أوالإعلان في وسائل النشر المختلفة ، أوالباحثين عن عمل والمتقدمين للعمل بالمشروع دون إعلان ، أو نقابات العمال ، أومقاولى الأنفار وتعد مشكلة البحث عن مصادر العاملين وإجتذابهم من أعقد المشكلات التي تواجه المشروع في المجتمعات التي

تتميز بنقص في القوي العاملة بالنسبة لطاقات الإقتصاد القومي الي الحد الذي يدفع بعض المشروعات الي البحث عن العاملين خارج حدود الدولة التي تعمل فيها ، وكلنا يعلم أن صناعة الغزل والنسيج فى بريطانيا مثلا تعتمد الي حد كبير علي الهنود والباكستانيين لإستكمال حاجتها من العمال وأ غلب الصناعات فى الدولة المختلفة كالكويت مثلا تعتمد علي جذب الكفاءات من خارج حدودها.

ويعد أن تحدد المصادر ويستطيع المشروع جذب عدد من المتقدمين لشغل وظيفة يحتاج المشروع لمعرفة بعض المعلومات عن كل تقدم مثل :-

-هل هو أمين ؟

- الي أى حد يمكن الإعتماد عليه؟

- ماهى درجة ذكائه وفطنته؟

- ماهي خصائصه الجسمانية والنفسية إذا أمكن ؟

- هل لديه أى عادات سيئة قد تؤثر علي حسن أدائه للعمل ؟

- الي أى حد يمكنه التعامل مع الآخرين، الي أى حد هو إجتماعي أوانطوائى؟

- ماهو التعليم الذى تلقاه ؟ وماهو مستواه العلمي ؟

-ماهى الخبرات التي حصل عيها وخاصة المتعلقة بالعمل المطلوب له؟

- ماهى المهارات الخاصة التي يمتلكها ؟

- وغير ذلك من المعلومات حسب الظروف.

ويمكن لإدارة المستخدمين أن تحصل علي هذه المعلومات بوسائل متعددة أهمها:-

أ- قيام المتقدم بملء الإستمارات المختلفة بحيث تستوفى بيانات كثيرة عن كل سنوات عمله .

ب- الكتابة الى الجهة التي كان يعمل بها أومازال يعمل بها قبل التقدم للعمل

بالشركة والحصول علي رأيها بخصوص كفاءته وأية معلومات أخرى مطلوبة .

جـ- الأختبارات المختلفة : عقلية ونفسية وعلميه وصحية .

د - المقابلة الشخصية للمتقدمين، وسواء كانت المقابلة مخططة أومنمطة أوغير موجهة ، فالهدف منها هو إستيفاء كل المعلومات التي لايمكن الحصول عليه بطريقة أخرى وبتكلفة مقبولة ... والمقابلة هى أهم مصادر المعلومات في الواقع ونجاحها أوفشلها متوقف علي مهارة الشخص المقابل ومصمم الأسئلة إذا كان مختلفا والمهارة في إدارة المقابلة بالطريقة التي تجلب المعلومات المطلوبة دون أن يحس المتقدم بأى نوع من الحرج أويتمكن من إخفاء أوتزييف بعض الحقائق عن شخصيته ونفسيته ومدي صلاحيته للعمل.

٣ - ***التدريب:***

وهناك نوعان من التدريب يتم الأول في مكان العمل نفسه وأثناء أدائه ، والرئيس المباشر للموظف الجديد أوالعامل الجديد هو الذي يتولي ذلك بأن يشرح له المطلوب عمله ثم يدعه يجرب تنفيذه ، ويتدخل للمساعده أوالتصحيح ثم يتركه يعمل وحده ويعود فيما بعد التأكد من الأداء السليم للعمل ، ومهمة إدارة المستخدمين هنا هي إقناع ذلك الرئيس القائم بالتدريب بأهمية التدريب وتعليمه والوسائل التي تضمن فعاليته وتعريفة بالنواحي الإنسانية المتعلقة به .

أما النوع الثانى فهو برامج التدريب الرسميه والتي تكون إداره المستخدمين مسئولة عنها بالدرجة الأولي ، كأن يعد برنامج لتدريب البائعين الجدد في محلات الأقسام علي طرق إستخراج فاتورة البيع وإجراءات تسليم البضاعة للعميل بعد دفع الثمن .

ثم هناك جهود التنمية الإدارية ، وهذه علي جانب كبير من الأهمية حيث تمكن الشركة من تطوير كفاءة المديرين فيها وإعدادهم للترقي . وتتم هذه التنمية (أوالتدريب) إما في نفس الشركة أو بالإستفادة من البرامج التي تعدها الهيئات المتخصصة فى التدريب.

وعلي إدارة المستخدمين أيضا تقع مسئولية قياس فعالية مثل هذه البرامج

التدريبية وأمام طلاب الإدارة أشواط طويلة قبل أن نتمكن من القياس الدقيق لدرجة الفعالية.

٤ - النقل والترقية :

تعد السجلات التي تحتفظ بها إدارة المستخدمين عن العاملين بالمشروع الأساس الذي يسترشد به في عمليات نقل وترقية الأفراد شريطة أن تكون السجلات مستوفاة وأمينة ودقيقة، فلكل موظف ملف خدمة يفترض إحتواؤه علي كل مايتعلق به من مؤهلات وخبرات وإنجازات وعلي تقارير التقييم التي أعدت عنه في الماضى وأى حوادث في العمل كان طرفا فيها وأى تحقيق أوشهادة تقدير حصل عليها ، وآراء المديرين فيه ...الخ . كل ذلك هو الأساس الذي يرشد عمليات الترقية والنقل .

٥- الأجور والمرتبات:

أن الهيكل السليم للأجور والمرتبات شرط ضرورى للإحتفاظ بالعاملين ودفعهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المشروع ، وإدارة المستخدمين مسئولة عن إقتراح هذا الهيكل وعن مراقبه تنفيذة بعد إعتماد وإقتراح تعديله إذا دعت الحاجة للتعديل. وكل ذلك فى إطار القوانين واللوائح التي تنظم العلاقة بين المشروع والعاملين .

إن هناك بصفة عامة نظامين أساسين للأجور أحدهما مرتبط بالوقت والآخر مرتبط بالإنتاج والنظام المؤسس علي الوقت لايثير أى مشاكل ، وهو أكثر النظم شيوعا وأقلها تعقيدا ، وهو وحده الممكن تطبيقة فى بعض الأعمال ، أما النظام المرتبط بالإنتاج فهو محاولة لدفع العاملين لبذل جهد أكبر ، فكلما زاد الإنتاج أوالبيع أوالربح كلما زادت الأجور ويتفرع من هذا النظام نظم عديدة لامجال هنا لتفصيلها، ويمكن في الواقع الجمع بين المبدأين في مكافأة العاملين ، كأن يمنح الشخص راتبا محددا علي أساس الوقت تضاف اليه مبالغ معينه تتزايد حسب الإنتاج .

٦- تقييم الوظائف :

وأيا كان نظام الأجور والمرتبات المتبع ، فإن هناك مشكلة الربط بين مستويات الأجور أوالمرتبات المدفوعة في مشروع معين وما تدفعة المشروعات الأخرى ، وكذلك التنسيق بين مايدفع عن عمل معين وبين ما يدفع عن الأعمال الأخرى بالمشروع ذاته ،

وتقييم الوظائف هو وسيلتنا الأساسية في هذا الصدد فيما يتعلق بالتنسيق الداخلي بين مرتبات وأجور الوظائف المختلفة فى المشروع نفسه .

وعلي إدارة الأفراد يقع عبء تنفيذ هذا التقييم وعادة تضطر للإستعانه بخبرات كل الأطراف المعنيه في التنظيم ، وأحيانا بخبرات الهيئات المتخصصة فى إعطاء الإستشارات الإدارية .

٧- الصحة والأمان:

وإذا لم يكن هناك إخصائي مسئول عن الأمن الصناعي فإن إدارة الأفراد يجب أن تباشر هذه المهمة عن طريق إقناع كل العاملين بأهمية وسبل منع حوادث العمل بالمشروع وأن تقترح تعديل أى طرق عمل غير مأمونة أوخطرة.

كذلك فإن إدارة الأفراد تعد مسئولة عن الصحة العامة وصحة العاملين بالمشروع وتوفير الرعاية الطبيه لهم سواء عن طريق طبيب أو أطباء بالشركة نفسها أومن خارجها .

٨- خدمات العاملين الأخرى:

من المعروف أن المشروع يلاقى تقدير العاملين بدرجة أكبر إذا أنفق نفس كمية النقود علي الخدمات بدلا من إعطائهم للعاملين فى صورة نقدية ذلك لسببين أساسيين أولهما أن الفرد من الناحية التفسية يرضى بدرجة أكبر عن الشيئ الذي يأتية في صورة هديه ، وثانيهما أن المشروع يستطيع شراء السلع والخدمات بسعر أقل من الأفراد ، كذلك فإن إنشاء نادي للعاملين مثلا شئ لايستطيع الأفراد أن يقوموا به لووزعت تكاليفه عليهم وأضيفت عليهم . لذلك فإن الخدمات المختلفة التي تقدمها الشركة للعاملين بها تلقي تقدير العاملين بدرجة كبيرة وإدارة شئون العاملين هي المسئولة عن تخطيط وتنظيم برامج تلك الخدمات .

٩- الاتصالات:

إن أهمية الإتصالات لفعالية العمل غنية عن البيان ، ودور إدارة الأفراد هنا أساسي كإشرافها علي صندوق الإقتراحات ، أوطبع الكتيبات عن الشركة ، أوإصدار

مجلة الشركة ، أوطبع المنشورات عن قواعد الأمن الصناعي ، وغير ذلك من الجهود .

١٠- التأديب والفصل:

إن النظام والإلتزام بالقواعد والتعليمات ضروري لفعالية العمل في أي مشروع ، ويجب تحقيق ذلك بالإجراءات السليمة والجهود الإيجابية ، ولا يلجأ الي إستخدام الإجراءات التأديبية وتوقيع الجزاءات كالفصل الا في نهاية المطاف .

فإذا دعت الحاجة الي الحزم فهناك عدد من الخطوات يمكن إتخاذها تدريجيا :

أ- التحذير أوالعتاب الشفوى .

ب- التحذير الكتابي الذي يضم الي ملف خدمة الموظفين أو العامل ويخطر به طبعا .

جـ- الوقف عن العمل لمدة مؤقته.

د- النقل أوالفصل .

وكما أن من الضروري عند تقييم الموظف أن يبت في القرار كل من الجهة التنفيذية التي سيعمل بها والجهة الإستشارية المتمثلة في إدرة المستخدمين في إدارة المستخدمين فإن نفس الشئ يجب أن يحدث عند فصل أونقل الموظف ، ويجب أن يكون لدى الرئيس التنفيذي للموظف الحق في نقل الموظف من إدارته علي الأقل ، علي ألا يكون له تدخل في فصله من الشركة ، وإذا شعر الملاحظ أن عاملا يستحق الفصل يجب عليه إخطار إدارة المستخدمين علي الفور ولكن فصله من الشركة كلية يترك لإدارة المستخدمين .

٥- وظيفة الشراء والتخزين

حالة عملية

تقوم الشركة السلام بإنتاج أنواع مختلفة من الحلويات وتحتاج ضمن ماتحتاجة الي حوالي ٦٠ مليون علبة كرتون سنويا وكانت تحتفظ بصفة مستمرة بمخزون من علب الكرتون يكفيها لمدة ٥ أسابيع .

وتعتمد الشركة علي مصدرين فقط من مصادر التوريد لتوفير هذه العلب بألوان معينة ومطبوع عليها إسم الشركة وعنوانها ...الخ وذلك منذ حوالي ١٠ سنوات وذلك لكي تضمن إستمرار التوريد في حالة ماإذا لم تتمكن إحدي الشركات التي تعتمد عليها من التوريد فى أى وقت .

وفى أوائل العام الحالى تلقت شركة السلام عروضا من ثلاث شركات لم يسبق لها أن تعاملت مع أى منهما وهى شركة النصر وشركة الأمل وشركة التحرير والتي عرضت توريد الكميات التي تحتاجها الشركة بسعر ٨٠٠ مليم و ٨٥٠ مليم و٨٢٥ مليم لكل ٦٠٠ عليه علي التوالى . علما بأن الثلاث شركات تقع بالإسكندرية وهذا السعر علي أساس التسليم في مصانع هذه الشركات بالإسكندرية .

وفي نفس الوقت وصل الي شركة السلام عرض شركة الإنتصار التي عرضت التوريد بسعر ٨٦٠ مليم لكل ٦٠٠ علبة وشركة الحرية التى عرضت التوريد بسعر ٨٦٥ مليم لكل ٦٠٠ علبة وثم الإتصال بهاتين الشركتين للتفاوض ولكن لم تبد أي منهما أي إستعداد لتخفيض السعر عن هذا المستوي . علما بأن الشركة لاتتعامل إلا مع هاتين الشركتين منذ ١٠ سنوات وبينما يدرس مدير المشتريات هذه العروض إذا بمدير مبيعات شركة الوحدة العربية يزوره في الشركة ويعرض عليه إستعداده لتوريد الكميات التي تطلبها الشركة من علب الكرتون بسعر ٧٥٠ مليم لكل ٦٠٠ علبة وبين لمدير شركة السلام أن شركته في حاجة ماسة الي هذه الصفقة.

ولما لم يبد مدير المشتريات رغبة في الإتفاق معه عرض عليه مدير المبيعات أن يزور مصنعه فى القاهرة.

وفعلا تمت هذه الزيارة ولاحظ مدير المشتريات أن المواد التي تستخدمها شركة الوحدة العربية ذات جودة عالية ولكن لاحظ أن الشركة لديها كميات كبيرة من المخزون من العلب الكرتون . ولما لم يقبل مدير المشتريات إتمام الصفقة في الحال ، عرض عليه مدير مبيعات شركة الوحدة خصم نقدى ٣٪ والشراء بنفس السعر الذى سبق أن حدده وهو ٧٥٠ مليم لكل ٦٠٠علبة .

والمطلوب :-

١ - إبداء رأيك فى مدي صحة السياسة التي سارت عليها الشركة منذ أن أنشئت بالإعتماد علي مصدرين وحيدين للتوريد؟

٢- هل توافق علي الشراء من مورد تعتقد أنه سيخسر من جراء إتمام هذه الصفقة؟

٣- مالذى تقترح علي مدير المشتريات عمله في هذا الموقف ؟ مع الأخذ في الإعتبار عنصر التكاليف، تنمية العلاقات مع الموردين ...الخ.

توضح الحالة السابقة نوعاً من المشكلات التي تواجه المشروع في مجال الشراء والتخزين ، والفقرات التالية وإن لم تكن موجهة بصفة مباشرة الي بيانات هذه الحالة فإنها تفيد في بيان الوظائف الأساسية في نطاق إدارة المشتريات والمخازن.

يحتاج أى نشاط صناعي الي المواد والمهمات اللازمة للتشغيل فقبل أن يبدأ تشغيل أى آلة لابد أن تتوافر لدى المشروع مستلزماته عن المواد والمهمات ولابد أن يكون هناك إستمرار في توريدها بالكميات والمواصفات المناسبة .

ويمكن إجمال الهدف من وظيفة الشراء بأنه العمل علي شراء مستلزمات المشروع من مواد ومهمات ومعدات وخدمات بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب في الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب ، وهذا الاجمال لهدف النشاط الشرائى إجمال مفيد ولكن فائدته تتوقف علي كيفية تفسيرنا لما هو "مناسب" سواء بشأن السعر أوالمصدر أوالكمية أوالوقت أوالجودة .

فالجودة المناسبة تعني الجودة التي تناسب إحتياجات المشروع وليس من الضروري أن تكون جودة عالية علي الإطلاق إذا كان المشروع يحتاج لسلع ذات جودة منخفضة ، المهم أنها الجودة التي تناسب الإحتياجات .

والكمية المناسبة تعني الكمية الكبيرة ، بحيث تضمن الوفاء بطلبات الإنتاج وعدم تعطيل العمليات الإنتاجية والصغيرة بحيث لاتعطل الأموال المستثمرة في المخزون بدون مبرر وهي الكمية التي توفق بقدر الأمكان بين ضرورة التوفير في نفقات الشراء وضرورة التوفير فى نفقات التخزين وتكون عندها النفقات المتغيرة الكلية عند أدني حد ممكن .

والسعر المناسب هو الذى يتلاءم مع مستوي الجودة المطلوب ومع ظروف السوق من حيث ندرة السلعة المشتراه ودرجة المنافسة بين البائعين والمشترين والذي يغطي نفقات البائع في الأجل الطويل ولايكون فيه إستغلال للموردين أو إجحاف بالمشروع نفسه .

والوقت المناسب للشراء يتعلق بموضوع الكمية المناسبة للشراء وهو ينصرف أساسا الي ما إذا كنا سنشتري السلع وتقوم بتخزينها قبل الإحتياج لها ، أم سنشتريها ونرتب وصولها وقت الاحتياج اليها بالتحديد ويسمي البديل الأول سياسة الشراء للتخزين والبديل الثاني سياسة الشراء بالكميات الدنيا وترتيب تحرك الوارد من مواقع الإستلام الي مواقع الاستخدام .. وللإختيار بين البديلين الأساسيين تحتسب التكلفة النهائية لكي نختار البديل الأقل تكلفة بالطبع .

أما مصدر الشراء المناسب فيعني المصدر الذي يمكن الإعتماد عليه في توريد السلع المطلوب في الأوقات وبالمواصفات المطلوبة دون تأثير ، والذي نضمن مستوي جودة إنتاجه ، والذي تكون شروطه وتسهيلاته ملائمة للمشروع ...الخ .

وشراء المواد والمهمات والخدمات والمعدات يتعلق كنشاط بعملية تخزين ماتم شراؤه لحين الإحتياج اليه ، وتحتل وظيفة التخزين مركزا حيويا في المشروعات علي إختلاف أنواعها وهي تهدف أساسا الي ضمان التدفق المتوازن لما يحتاج اليه المشروع من مستلزمات مختلفة لمقابلة إحتياجات المصنع وكذلك تدفق مواد الصيانة وقطع الغيار حسب حاجة المشروع اليها وتخزين مخلفات الإنتاج لحين بيعها ، وكذلك تخزين المنتجات تامه الصنع لحين طلبها وتصديرها للعملاء .

ويمكن استعراض المسؤليات التي تقع علي إدارة التخزين فيما يلي :

١- الإستلام ، وهو قبول المواد أوالأجزاء أوالبضاعة الداخلة الي المخازن من جميع المصادر سواء خارجية أوداخلية .

وترتبط عمليه الإستلام بعمليه الفحص ، حيث يتم فحص أى بضاعة واردة قبل إستلامها للتأكد من عدم تلفها ومن كميتها بالتحديد ومن مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

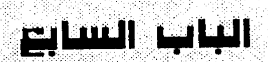
٢- توصيف وتنويع المخزون وتعني إعطاء مواصفات خاصة لكل أنواع المخزون صنفا صنفا ويتضمن ذلك إعداد توصيف كامل سجل شامل يعبر عن الأصناف برموز أوحروف أوأرقام لتسهيل الاتصال والتمييز والرقابة .

٣- صرف المخزون عند الطلب من العمليات الصناعيه أومن العملاء بناء علي التعليمات من الأشخاص المسئولون في ادارة الانتاج أوإدارة التسويق أوغيرها .

٤- الاحتفاظ بسجلات المخازن والتي تتابع حركة المخزون من وارد وصادر والرصيد المتبقى بعد كل عملية ، وكذلك الاحتفاظ أحيانا بحسابات المخازن والتي توضح قيمة الأصناف إضافة إلى كمياتها .

٥- الرقابة علي المخزون ، والهدف منها ضمان استمرار تواجد كمية كافيه من كل صنف لسد إحتياجات المشروع وكذلك ضمان عدم تخزين كميات أكبر من اللازم ، وتتم المراقبة للنواحي الكمية عن طريق تحديد المستويات العليا والدنيا أوعن طريق معدلات الدوران .

٦- المحافظة علي المخزون ، وبديهى أن وظيفة التخزين تشمل العمل علي الإحتفاظ بأصناف المخزون في حالة صالحة لحين الحاجة اليها .



استراتيجية التنمية الإدارية

* الفصل السادس والعشرون : الوضع الحالى لإدارة الاقتصاد المصرى
* الفصل السابع والعشرون : الاطار العام لاستراتيجية التنمية الإدارية - حالة عملية

الفصل السادس والعشرون

الوضع الحالي لإدارة

الإقتصاد المصري

الفصل السادس والعشرون

الوضع الحالي لإدارة الإقتصاد المصري

مقدمة :

مهما كانت السياسة الإقتصادية سليمة ، ومهما كان التشخيص لمشكلاتنا الإقتصادية ، والتوصيف لحلولها دقيقاً ، فأن فاعلية الحلول ستبقي معلقة علي كفاءة الأجهزة الإدارية التي يناط بها ادارة هذا الأقتصاد الذي نعيش فيه ، ابتداء من الحكومة المركزية ، إلي المحليات الي الهيئات والبنوك والشركات ومن هنا وجب علينا أن نتدارس سوياً تنظيم دولتنا ، وأساليب ادارتنا ، وبالتالي فاعلية مؤسساتنا الأقتصادية المنوط بها تنفيذ مانتوصل اليه من سياسات .

وسوف نناقش هذه الأمور في ٣ أقسام :-

١ - الوضع الحالي للتنظيم الرئيسي للدولة .

٢ - أهم مشكلات التنظيم الرئيسي للدولة واتجاهات الفاعلية .

٣ - أهم مشكلات ادارة الإقتصاد المصري مع اتجاهات المعالجة .

١ - الوضع الحالي للتنظيم الرئيسي للدولة

١/١ - العوامل المؤثرة في التنظيم الرئيسي للدولة :

ساهمت مجموعة من العوامل في التأثير علي الشكل الحالي لتنظيم الدولة وما زالت تؤثر فيه :

- نمو دور الدولة وتطور رسالتها في مجالات الحياة المختلفة ، خصوصاً في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة ، وبالتالي نشأة ونمو القطاع العام والكيانات المشرفة عليه والمراقبة له .

- توسع الدولة في تقديم الخدمات للمواطنين سواء في التعليم أو رعاية الشباب أو التأمينات أو الثقافة ، وما عناه ذلك من أوضاع تنظيمية وإدارية خاصة .

- اتباع سياسة التخطيط القومي الشامل بكل ما تقتضيه من توزيع للسلطات والمسئوليات وترتيب للعلاقات التنظيمية .
- تطبيق نظام الحكم المحلي وبالتالي نشأة الكيانات المحلية والعناية بنقل السلطات اليها ، وتوفير العمالة اللازمة لها .
- تطبيق سياسة الإنتفاح الإقتصادي ، واثارها الكبير في أوضاع التنظيم والإدارة سواء بالحكومة المركزية أو المحاليات أو بالقطاع الخاص والمشترك .
- المشكلة الإقتصادية ، وما تحدثه قرارات وسياسات مواجهاتها من أثار علي تنظيم الدولة وأساليب إدارتها .

١/٢ - الأجهزة القائمة علي إدارة وظائف الدولة :

١/٢/١ - أعمال السيادة :

وتتولاها الوزارات كالدفاع والخارجية والعدل والأمن .

١/٢/٢ - أعمال الخدمات :

- علي المستوي القومي : تتولاها وزارات الخدمات للتخطيط ورسم السياسات
- علي المستوي المحلي : تتولاها مديريات الخدمات بالمحافظات والتابعة اداريا للمحافظين وفنيا للأجهزة المركزية .

١/٢/٣ - أعمال التخطيط والتطوير والرقابة :

- تتم بشكل مركزي بواسطة وزارة التخطيط والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وبعض الهيئات المركزية الأخري .
- تتم بشكل لامركزي : بواسطة المديريات المالية وشعب الجهاز المركزي للمحاسبات وفروع الرقابة ....الخ .

١/٢/٤ - أعمال إقتصادية تنفيذية :

- وتتم في شكل هيئات وشركات قطاع أعمال عام .

- أو في شكل هيئات إقتصادية وخدمية قومية أو غير قومية حتي ولو لم تتخذ تسمية الهيئة نتيجة لطبيعة النشاط أو لغير ذلك من الأسباب .

١/٣ - الوصف العام للتنظيم الرئيسي للدولة :

الحكومة هي الهيئة الإدارية العليا للدولة وتتكون من رئيس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم والهيئات التابعة ويتكون التنظيم الحالي كما يلي :

١/٣/١ - الوزارات :

التخطيط - الدفاع - الإنتاج الحربي - العدل - الخارجية - الداخلية - المالية- الإقتصاد والتجارة الخارجية - التموين والتجارة الداخلية - الزراعة واستصلاح الاراضى - التعمير والمجتمعات الجديدة - التأمينات و الشئون الإجتماعية - القوي العاملة والتدريب - النقل والمواصلات والنقل البحري - البترول والثروة المعدنية - الكهرباء والطاقة - الإنتاج الحربي - الإعلام - الحكم المحلي - الاشغال والموارد المائية - الصناعة- شئون مجلس الوزراء - الأوقاف - التعليم - والإسكان والمرافق - الثقافة - البحث العلمي - السياحة - الصحة .

بالاضافة الي وزراء الدولة

وزير الدولة لشئون مجلسي الشعب والشورى (عدد٢)

وزير الدولة للتنمية الإدارية .

وزير الدولة للسكان .

وزير الدولة لقطاع الأعمال العام.

(ويلاحظ أن بعض الوزراء يشغلون أكثر من منصب وزاري)

ووفقاً لذلك يكون عدد الوزارات ومناصب وزير الدولة :

عددالوزارات عدد مناصب وزير الدولة	٣٢ ٥
المجموع	٣٨

٢/٣/١ - الحكم المحلي :

يتكون التقسيم الإداري الحالي من الأتي :

التقسيم		العدد
المحافظات		٢٦
المراكز		٣٤١
المدن		٢٣
الأحياء		٢٠
القري		٤٠٠٠

وفي كل محافظة ١٠ مديريات خدمات هي :

- **مديرية الإسكان .**
- **مديرية الزراعة .**
- **المديرية المالية .**
- **مديرية التموين .**
- **مديرية التربية والتعليم .**
- **مديرية القوي العاملة .**

- مديرية شئون العاملين .
- مديرية الشئون الإجتماعية .
- مديرية الصحة .
- مديرية الشباب .

بالاضافة الي تشكيلات المجالس المحلية .

٣/٣/١ - الهيئات :

وتوجد في مصر حالياً أكثر من ١٠٠ هيئة ، وإن سميت بغير ذلك :

المسمي	العدد
هيئة	٦٧
مركز	٨
صندوق	٦
جهاز مركزي	٤
بنك	٣
معهد	٢
جهاز	٣
مجلس أعلي	٢
مؤسسة	٢
أكاديمية	٢
مجلس	١
اتحاد	١
ويمكن تصنيف هذه الهيئات الي :	
هيئات مستقلة	٧
هيئات اقتصادية	٣٩
هيئات خدمية	٥٧

٤/٣/١ - الشركات والبنوك :

يوجد في مصر حوالي ٤٠٠ شركة قطاع أعمال عام .

ويوجد في مصر أيضاً نحو ١٠٠ بنك بيانها كما يلي :-

العدد	النوع
١	البنك المركزي .
٤	بنوك قطاع عام تجارية .
٤	بنوك قطاع عام متخصصة (أحدها يرتبط به ١٧ بنك في المحافظات) .
١٧	بنك وطني للتنمية .
٢٢	بنك تجاري مشترك .
١٢	بنك استثمار مشترك .
٢٢	فرع لبنك أجنبي .
١	بنك ناصر الإجتماعي .

٢ - أهم مشكلات التنظيم الرئيسي للدولة واتجاهات الفاعلية

١/٢ - تضخم الهيكل التنظيمي :

يبلغ عدد الوزارات حاليا ٣٣ وزارة بخلاف ٥ مناصب لوزير الدولة ، وهو عدد كبير بالفعل ، اذا قورن بعدد ١٢ وزارة في اليابان و ١٢ وزارة في الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة و(٢٢) وزارة في انجلترا ولم يكن العدد يتعدي ١٥ وزارة في مصر قبل ١٩٥٢ .

وتزداد جسامة هذا التضخم اذا اخذنا فى الإعتبار اننا نأخذ بنظام الحكم المحلي في ٢٦ محافظة بكافة مجالسها وتقسيماتها ومديرياتها ، وهو يفترض أن يرتب تخفيف عبء التنظيم المركزي .

كذلك تتعدد الا جهزة الفوقية والرئاسية ، بتوسع نطاق الإشراف بشكل يقلل من فرص الفاعلية سواء في التوجية أو المتابعة والتنسيق أو الإدارة بصفة عامة .

ولا يعالج التضخم بمجرد تولي الوزير المسئولية عن عدة وزارات فهذا الحل معناه أما أن هناك علاقة وثيقة بين تلك الوزارات ، وفي هذه الحالة لماذا لاتدمج ؟ ولماذا يتم إعادة فصلها في تشكيلات وزارية لاحقة ؟ وأما أن هناك نقصا في الكفاءات ، وهو أمر غير منطقي في الغالب .

كما لايعالج التضخم بتشكيل لجان تنسيق أو أجهزة ربط أو كيانات فوقية . أو مستويات رئاسية فكل ذلك لايعالج جذور المشكلة ، بل أنه يدعم الإتجاهات التضخمية في التنظيم .

ولو نظرنا الي الخريطة التنظيمية الرئيسية للدولة لدهشنا كثيراً إزاء حجم التنظيم والإتساع الهائل في نطاق الإشراف بشكل يجعل من المتعذر تنظيم واستخدام وقت القيادات العليا بأسلوب فعال .

٢/٢ - عدم الإستقرار التنظيمي :

وتلك مشكلة أكثر خطورة من الأولي ، إلي حد أن انشاء الوزارات أو الغاءها أو إدماجها أو توحيد الأشراف عليها يأتي أحيانا مصاحباً لقرار تشكيل الوزارة دون

أن تسبقه دراسات ، أو تمهد له خطوات ، ولايخفي ما لذلك من أثار سلبية علي دواوين الوزارات واستقرار العاملين واستمرار المؤسسة في اداء رسالتها وبالتالي فاعلية الحكومة في القيام بدورها .

ولاشك أنه لو كانت هناك استراتيجية محددة لتنظيم الدولة أو قانون ينظم الدولة ويحدد كياناتها الرئيسية وعلاقاتها لما نشأ هذا الخلل .

بل الأكثر من ذلك أن القرار الجمهوري بالتشكيل اذ ينشئ أحياناً وزارات جديدة أو يدمجها أقل في قوته من القانون المنشئ لبعض الهيئات أي أن سلطة انشاء الهيئات تصبح أعلي من سلطة انشاء الوزارات ، وهو ما لايستقيم مع المنطق السليم .

بل أنه أحياناً ماتحول الوزارة الي وزارة دولة ، ووزارة الدولة الي وزارة ولانلاحظ في الممارسة أي اختلاف في الحال عن سابقة ، وهو مايؤكد أن المفهوم نفسه غير محدد المعالم .

أن هناك حاجة ملحة لمزيد من الإستقرار أولا والتبسيط ثانيا في تنظيم الدولة بحيث يتحقق الربط بين الأنشطة المتكاملة سواء في مجال الطاقة ، أو في مجال الزراعة أو في مجال التنمية البشرية أو في مجال رعاية المواطنين . وبحيث يتحقق أيضاً التخفيض في حجم التنظيم الرئيسي للدولة .

٣/٢ - اختلاط وتداخل الأدوار التنظيمية :

حيث يتجلي ذلك في ممارسة وظيفة التخطيط مثلا في الوزارة وثانياً في الهيئة التابعة لها (البترول / النقل) . وتنازع الإختصاص بين الوزارة المركزية وبين المحافظة حول نشاط مديريات الخدمات والإفتقار الي التنسيق الكافي في قطاعات كثيرة مثل ما بين مركز تنمية الصادرات وهيئة الرقابة علي الصادرات ، وهيئة المعارض الدولية ، وبنك تنمية الصادرات ، وجهاز التمثيل التجاري ثم شركات التجارة الخارجية ، وكلها كيانات يفترض أنها جميعاً تسعي الي دعم الموقف التصديري في الأسواق الخارجية.

ويزيد في صعوبة الأمر تعدد وتنوع مسميات التقسيمات الإدارية بدون أساس في كثير من الأحيان كالهيئة العامة والهيئة القومية والمركز والصندوق والجهاز والمجلس والأتحاد والمؤسسة والشركة القابضة بل أن التسمية أحياناً تستهدف الخروج علي

القانون وأحياناً تستهدف التفخيم والتضخم .

٤/٢ - قصور الانطلاق في الحكم المحلي :

فحتي الأن لازالت المحليات تخضع لتدخلات وممارسات من الجهات المركزية ، ربما بما يعوق بالفعل التنمية المحلية والتنفيذ الحقيقي لنظام الحكم المحلي ، الي حد أن درجة استقلال المحافظة ولا مركزية الإدارة ، فيها يتحدد أحياناً لاتبعاً لمعايير موضوعية وإنما تبعاً للتوازنات الشخصية . والمطلوب هو تأكيد دور المحليات ، ودعم ممارساتها لاختصاصاتها .

٥/٢ - والعلاقة بين الدولة وقطاع الاعمال العام :

وكلنا يعلم مدي التشابك وعدم الإستقرار في الأشكال التي جربت في هذه العلاقة وكلها لم تزل بعيدة عن تحقيق مانتمناه من انطلاق وتحرر الإدارة بالشركات العامة ، ولعل فترة الإنفتاح وما أفرزته من منافسة أكثر قوة في السوق قد كشفت مدي الكفاءة الحقيقية لادارة شركات القطاع العام - وسوف أعود الي تعداد مشكلات القطاع العام ومجالات التحسين الممكنة في أدائه .

٣ - أهم مشكلات إدارة الإقتصاد المصري مع اتجاهات المعالجة

وبالاضافة الي ماسبق من مشكلات تنظيمية حاكمة ، هناك بالتأكيد عدد من المشكلات الإدارية التي لاتقل خطورة وتعوق بشكل حاد مسيرة الإصلاح الإقتصادي ، وفي مقدمة هذه المشكلات مايلي :

٣/١ - العزلة بين رسم السياسة الإقتصادية واداة التنفيذ الإدارية :

حيث يجهد المخطط الإقتصادي نفسه في تشخيص المشكلة ورسم السياسة الملائمة لمواجهتها ، ولكنه يكون بمعزل عن أجهزة التنفيذ الإدارية التي ستنقل هذه السياسة الي واقع تطبيقي واذا لم تع هذه الأجهزة حكمة السياسة وفلسفتها ، فسوف تتصرف بما يؤدي بالضرورة الي اجهاضها والأمثلة علي ذلك كثيرة :

- فكر المخططون في ضرورة تشجيع اجتذاب روؤس الأموال الأجنبية والعربية وصاغوا القانون وأصدروه ، وأنشأوا هيئة ترعي تنفيذه وتحقيق المراد منه .. ولكن التطبيق أثبت أن المنفذين في واد آخر ، وأصبحت شكوى المستثمرين في كل مكان ومن كل جهة واحتجنا للندوات والمؤتمرات لحل مشاكل المستثمرين لان مستوى ادارتنا لايواكب فكر سياستنا .
- يتخذ المخطط الإقتصادي قرارا بتقييد استيراد السيارات الخاصة ولا ينتبه الى المشكلات والإجراءات التي سيحتاج اليها تنفيذ تلك القيود من اضافة سجلات جديدة ، وشهادات جديدة ، واقرارات جديدة وخطوات اضافية ، ومكاتب وموظفين لتأدية العمل الذي يزداد تعقيده والسبب أن مستوى ادارتنا لا يواكب فكر سياستنا.
- والمخطط الإقتصادي بصفة عامة لايعتبر أن أسلوب التنفيذ قضيته أو مهمته ، وتلك هي القضية .. لابد أن يتم التزاوج بين مخطط السياسة وجهاز الإدارة التنفيذي والا سنظل دائماً نفكر بأسلوب وننفذ بآخر ، أو نستهدف شيئاً ونجني نقيضه تماماً .

٣/٢ - الحل الشكلي وغير الإبتكاري للمهام الجديدة :

وأقصد بذلك أن التحديات الجديدة التي تواجهنا في إدارة اقتصادنا القومي

وتنميته تحديات كبيرة .. ومشكلاتنا أيضاً كبيرة ولكننا في كثير من الأحيان نواجة التحدي بطريقة شكلية تثير الإحباط ، أكثر مما تستثير الهمم . والغريب أننا نتصور أننا وجدنا الحل .. وأنجزنا المطلوب .

فاذا كانت هناك قضية تعمير سيناء فلننشئ لها جهاز تعمير سيناء . ولايهم مايحدث وما يتحقق بعد ذلك .. والأن فما هو قدر المتحقق في سيناء ؟ وفي تنمية بحيرة السد العالي ، وفي تنظيم الأسرة وفي محو الأمية .

أن هناك فرقاً كبيراً جدا بين أن تواجه مشكلة وبين أن تنشئ لها جهازاً .. وبين أن تستثمر الفرص أو تفتح لها ملفاً أو تشكل لها لجنة وتعين لها وكيل" وزارة للتنمية الإدارية " وكأنك بذلك حققت المطلوب في حقل التنمية الإدارية .

اليس غريباً حقاً أننا حين نواجه مشكلة سفر المصرين للسياحة بالخارج نواجه ذلك بمحاولة منعهم ، أو تحريم تسفيرهم ، أو معاقبتهم بفرض الرسوم علي مغادرتهم؟؟ الا يكون الاجدى أن نبحث في دوافع سفرهم ، وفي فرص اجتذابهم وفي أوجه القصور بمجالات السياحة الداخلية واتجاهات تطويرها ....الخ ؟

٣/٣ - فقر القيادات :

أصبح فقر القيادات ظاهرة خطيرة في المجتمع المصري ، فالنظام لم يعد يفرز القيادات القادرة بالوفرة التي نحتاج اليها ، وربما كانت هناك بعض الصعوبات التي تستوجب مواجهة حاسمة فالقائد الإداري أحياناً يتم اختياره بشكل غير موضوعي ، وهو قد لايعد الإعداد الجيد لشغل وظيفة وهو اذ يعمل لايمارس في الإداره حريته ، وهو خائف من الإنطلاق لعل أحدا لايحميه اذا أخطأ أو اذا جرب ، وهو يتابع بدقة ، وهو لايحاسب بدقة ، وجمعياتنا العمومية تعلم جميعاً كيف تنعقد وتنفض دون ممارسة حقيقية للرقابة الفعالة علي القادة .... وأسألوا الوزراء ورؤساء الهيئات عن مدى اليسر الذي يجدونه حينما يبحثون عن رؤساء جدد لشركاتهم .

وكلنا يتحدث عن إعداد القيادات .. وكلنا يدرك المشكلة والمطلوب هو حركة نشطة لفرز الشخصيات الراعية ، وتعهدها بالرعاية والإعداد والتخطيط الوظيفي

والتشجيع .. لأن مجتمعاً بلا قيادات .. سفينة بلاربان* .

٤/٣ - وإهدار مواردنا المحددة :

وهذه مسألة خطيرة حقاً حيث تفشى هذا الإهدار بشكل يهدد كفاءة توظيفنا الموارد لدرجة تحبط محاولتنا لزيادة الإنتاج أو الإنتاجية ومن أمثلة ذلك :

- علي مستوي المنظمة ، يتمثل الإهدار في المبالغة في تقدير الإحتياجات لدي اعداد الموازنة ، والمسارعة الي تبديد الإعتمادات قرب انتهاء السنة المالية ، ناهيك عن سوء استخدام الموارد البشرية وغير البشرية بصفة عامة .
- وعلي مستوي الدولة ، أيضاً يؤدي عدم التنسيق أو عدم المواجهة المباشرة الي الإهدار غير الضروري ، وقصة الأرض الزراعية التي تضيع كل عام معروفة ، واعتمادات التعليم المجاني لمن لايستحق وتعيين فائض الخريجين في فرص عمل وهمية تهدر طاقات الشباب وتعطل الأنتاج . كلها أمثلة على الأهدار .
- وعلي مستوى القطاعات ، فبعض القطاعات ينتج ، وبعض القطاعات يهدر ماتنتجه القطاعات الأخرى ، وقصة انتاج الكهرباء بالبترول ثم اهدارها في سلع تصدر بأسعار غير اقتصادية قصة معروفة .
- وعلي مستوى الفرد ، يصل الأمر أحياناً الي سلوك غير رشيد حتي من وجهة نظر الفرد ، فالاسرة الواحدة مضطرة الي استخدام عدة سيارات ولكنها غير مضطرة الي تغيير ترفي للحمامات والمطابخ التي أصبح تغييرها موضة العقد الأخير كنموذج حي علي اهدار الموارد .

٥/٣- وقطاع الاعمال العام :

ومجالات التحسين فيه كبيرة :

- مشكلة السيولة والخلل في هيكل التمويل والمديونيات المشابكة للشركات والهيئات.

---

* سبق للمؤلف اقتراح نظام لاختيار وإعداد القيادات ضمن أعمال المجالس القومية المتخصصة، كما يعرض الفصل الخامس عشر من هذا الكتاب نموذجا لمثل هذا النظام.

- مشكلة الإحلال والتجديد والإستثمارات في الطاقة الإنتاجية .
- نقص الخبرات التسويقية الذي تجلي بمجرد قدوم المنافسة النشطة في السنوات الأخيرة.
- والجمعية العمومية بتشكيلها الحالي ونظامها الحالي وشكليتها أكثر من فاعليتها .
- وقوانين العمل التي تقلل أو تحد من حرية الإدارة في اتخاذ ماتراه مناسباً لزيادة الإنتاجية .
- هيكل المرتبات والحوافز الذي يخضع للقيود رغم كل دعاوي التحرروالتحرير .
- ثم التدخل في الأسعار للمدخلات أو المخرجات بحيث يصبح قياس الإنتاجية أمراً شبه متعذر ونسبتها الي كفاءة الإدارة أو عدم كفاءتها أمرا متعذرا أيضاً .
- والنتيجة أن محاسبة القيادات صعبة ، وبالتالي فتقويم ادائها أصعب .
- وأخيراً الأصرار علي إستمرار القطاع العام في مجالات غير مناسبة لطبيعته ، وغير متمشيه مع هويته .

٦/٣ - ثم كفاءة العملية الإدارية في مختلف المستويات :

هناك بالتأكيد مساحة واسعة لتحسين وزيادة فاعلية ادارة مؤسساتنا الإقتصادية والخدمية وحتي سلطاتنا التنفيذية والقضائية علي محاور التخطيط والتنظيم والرقابة لتتم الإدارة بأسلوب علمي استناداً الي المعلومات السليمة والبيانات الدقيقة مع الإلتزام بالمنهج السليم في إتخاذ القرارات ، والتطوير الجذري في الأنظمة المالية ، والإجراءات واللوائح الحكومية وتبسيط الأجراءات .

٧/٣ - التنمية البشرية وتغيير المفاهيم الحاكمة :

مطلوب تبني تصور شمولي للتنمية البشرية في إطار خطة تربوية تعليمية - اعلامية - تدريبية مع التخطيط الوظيفي ، والإعداد في المواقع على محك الممارسة الفعالة ويتطلب ذلك :

- تخطيط قوى عاملة بأسلوب علمي .

- تعليم متطور في المحتوى والأسلوب والتغطية .
- إعلام وثقافة يركزان علي القيم البناءة وتنمية الشخصية .
- تدريب واع وفعال طبقاً لتحليل سليم للإحتياجات .
- قوانين عاملين متطورة خارج مصيدة الرسوب الوظيفي والإصلاح والشهادات والتسعيرة والتسويات .
- تأكيد عدد من المفاهيم الأساسية :-

* كل كيان تنظيمي يعامل كوحدة اقتصادية مسئولة عن النتائج .
* تطبيق مفهوم التكلفة والعائد مع تطويع مفاهيم التكلفة والعائد بما يتناسب مع مدخلات ومخرجات كل نظام .
* تطبيق مفهوم الفرد للوظيفة وليس العكس .
* تطبيق مفهوم التوجيه بالمواطن في كافة الخدمات الحكومية .
* الرقابة بالإستثناء والرقابة اللاحقة وسيلتان لتنمية الشخصية والمبادأة وفاعلية الإدارة .
* الإدارة مسئولة عن النتائج في ظل القيود المفروضة .

٨/٣ - وكلمة أخيرة عن السياسات الإقتصادية :

يخطئ من يظن أن المدير الناجح يمكن أن يحقق نتائج مرضية من تطبيق سياسة غير سليمة .. فالمدير الناجح يحتاج الي سياسة اقتصادية ناجحة .. والا كان أقصى ماتجنيه هو تفاقم الإحباط ، والبكاء علي اللبن المسكوب ، ولعنة ملعب التنس لانه غير صالح لكرة القدم !!

الفصل السابع والعشرون
الإطار العام
لإستراتيجية التنمية الإدارية
حالة عملية

الفصل السابع والعشرون

الإطار العام لاستراتيجية التنمية الإدارية - حالة عملية *

تقديم

إن هناك فجوة واسعة بين طموحات وتطلعات الدولة وبين القدرة الإدارية المحدودة للجهاز الحكومي التي تعوق الحركة وتبدد الجهد وربما تهدد بعدم تحقق الأمال ، إذ لا يمكن تحقيق التنمية وتنفيذ الخطط الطموحة في كافة المجالات بغير جهاز إدارى فعال يقود التنمية. من هنا كان توجيه السلطة العليا لإعداد خطه إستراتيجية شاملة للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية بالدولة .

يستهدف هذا التقرير تقديم خطة استراتيجية مقترحة للتنمية الأدارية بدولة قطر من أجل تحقيق الإصلاح والتطوير الإداري بجميع أجهزة الدولة .

تم تنفيذ دراسة تشخيصية للمشكلات الإدارية والتنظيمية بوحدات الجهاز الحكومى ، وكذلك تنفيذ دراسة تفصيلية لتقييم الأوضاع الإدارية والتنظيمية بإدارة شئون الموظفين بوزارة المالية ، وفي ضوء ذلك تحددت المشكلات الرئيسية المعوقة لأداء الجهاز الحكومى ، وهى ما يبدأ التقرير بعرض موجز لها. ثم يستعرض التقرير بعد ذلك بإيجاز شديد المحاولات السابقة للتطوير والاصلاح الإداري ، ويحدد مصدر ضعفها وبالتالى عدم تحقيقها للنتائج المرجوة.

يحدد التقرير بعد ذلك أهداف خطة التنمية الإدارية في الأجلين القصير والطويل ، وبناء عليه يتم تحديد مكونات الخطة مع عرض موجز لأسلوب تنفيذ كل من تلك المكونات، يلي ذلك تحديد مراحل التنفيذ والبرنامج الزمني للإنجاز .

ينتهى التقرير بإعطاء نبذة عن العوائد المنتظر تحقيقها من تنفيذ الخطة وتأكيد محدودية تكلفة التنفيذ، ثم يقترح الجهة التي يجب أن يناط بها التنفيذ، وكيفية بدء التنفيذ.

---

* هذا الفصل يمثل موجزاً للتقرير الذى أعده المؤلف ورفعه إلى حكومة دولة قطر عام ١٩٩٠ ، وتم بناء عليه إنشاء ديوان الخدمة المدنية بدولة قطر.

القسم الأول : تشخيص الوضع الحالى وتحديد المتطلبات

١ - تشخيص موجز لمشكلات الجهاز الحكومى

إن هناك فجوة واسعة بين طموحات وتطلعات الدولة وبين القدرة الإدارية للجهاز الحكومي ، وكثيرا ما نلاحظ تباينا واضحا بين ما تبشر به السلطات العليا والقيادات العليا وبين الواقع البيروقرطى الذى تفرضه علينا الأجهزة الإدارية فتعوق الحركة ، وتبدد الجهد ، وربما تهدد بعدم تحقق الآمال .

إن التنمية لايمكن أن تتقدم والتخطيط لايمكن أن يتحقق بغير توافر الجهاز الإدارى الكفء والفعال الذى يقود التنمية ، ويعبئ الموارد ويوظفها لصنع المستقبل . لذلك كان توجه السلطة العليا إلى وجوب الإسراع فى مسيرة التحديث والتطوير الإدارى وفى تصحيح تنظيمات الجهاز الحكومى وإجراءاته ، بما يجعل ذلك الجهاز بالفعل قائدا فعالا للتنمية ، ومقدما كفئاً للخدمات ، وموظفاً أمثل لمواردنا البشرية ، ومحققا للرفاهية على أوسع نطاق .

يمكن أن نلخص أهم المشكلات الرئيسية في الجهاز الحكومي كما يلي : -

١/١ - تضخم الجهاز الحكومي

نشأ الجهاز الحكومي بدولة قطر محدود الحجم والعدد ، ثم نما تدريجيا خلال السنوات العشر الأولى من الإستقلال ، بعد ذلك تسارع معدل تضخم الجهاز الحكومي حتي وصل عدد العاملين به إلى ٣٠٠٠٠ موظفا بخلاف ١٥٠٠٠ عامل يومية (بخلاف العسكريين) ، وبلغت نسبة العاملين ، وهي نسبة عالية جدا بالمقارنه بالدول المتقدمة أوالنامية على السواء.

يعمل في وزارة التربية والجامعة ١٢ ألف موظفا بنسبة ٤٠٪ من إجمالى موظفي الحكومة، ويعمل بوزارة الكهرباء والماء نحو ٦ آلاف موظفا بنسبة ٢٠٪ في

حين يتركز ٨٠٪ من عمال اليومية في ٤ جهات هي الكهرباء والماء (٢٧٪) والبلدية (٢٧٪) والصناعه والأشغال (١٣٪) والتربية والجامعه (١٣٪) [أنظر الجداول رقم ١، ٢، ٣، ٤ بنهاية هذا الفصل لمزيد من التفاصيل عن الحالة في ١٩٨٩].

لم يكن تضخم الجهاز الحكومي نتيجة لتوسع فى مهامه أوتحسين فى خدماته ، وإنما كان نتيجة عدة عوامل فى مقدمتها : رغبة الدولة في توظيف الخريجين حتي ولو كان العمل بغير حاجة إليهم ؛ التراخى في إلزام الموظفين بالعمل المنتج والانتظام في الدوام ؛ رغبة لعض المسئولين في زيادة حجم إدارتهم كمظهر لأهميتها وأهميتهم وبحثا عن السلطة للتصرف في ميزانية أكبر في الغالب ؛ أوعدم العناية بالإستفادة من الموارد البشرية .

ترتب علي التضخم عدد من الآثار السلبية :

* تزايد تكاليف الجهاز الحكومي المباشرة وغير المباشرة بما لا يتناسب مع مستوي خدماته .

* سوء إستغلال الموارد البشرية المتاحة رغم محدوديتها ، حيث إستمرأ الكثيرون الوظائف الوهمية بلا عمل ، رغم حاجة الوطن إلى جهد كل مواطن ، بل إن هناك أعداداً كبيرة من المواطنين الذين يعملون بأكثر من وظيفة ولا ينتظمون في أعمالهم.

* إنتشار مناخ من التراخى والتسيب في التعامل مع الموظفين بسبب كثرتهم عن حاجة العمل ، وبالتلي تزايد فرص إفساد الموظف الجاد أصلا .

* الميل إلى تطويل الإجراءات وتعطيل المصالح لخلق أهمية كاذبة للموظف الذي يشعر بداخله بضآلة عمله .

* تزايد صعوبة تحقيق الإدارة الفعالة لجهاز متضخم بغير مبرر وبالتالي تدهور مستوي الخدمة الحكومية.

٢/١ - بطء وتعقيد الإجراءات

سواء كان السبب هو ضخامة الجهاز الحكومي أوغير ذلك فإن الحقيقة المؤكدة أن الأجراءات أكثر بطئا وأكثر تعقيدا بصفة عامة مما يجب ، ويدل على هذا بشكل قاطع أن إنجاز المعاملة من نوع معين يستغرق أحيانا عدة شهور ، ونفس المعاملة تستغرق أحيانا عدة أيام ، بل قد تنجز فى الحال وذلك لأسباب لا علاقة لها بصعوبة العمل أوضرورة إستيفاء خطوات معينة .

يحتاج المواطن إلي مراجعة الإدارات بصفة مستمرة لإنجاز معاملتة ، وهو ما يعني أولا تغيبه هو عن عمله وثانيا تعطيله للموظفين الآخرين ، وكلا الأمرين يعني إنخفاضا فى الناتج القومي.

كذلك يؤدى بطء الإجراءات (مثلا عدة شهور لتعيين موظف أوأكثر من شهر للموافقة علي أجازة مرضية) إلى فقدان الثقة بكفاءة الجهاز الحكومى وعدم الإهتمام بالإنتاج ، بل أحيانا ضياع الفرص علي الدولة والمجتمع.

٣/١- عدم ملاءمة التنظيمات

حيث تتكرر حالات الغموض وعدم الدقة فى تحديد الصلاحيات والمسئوليات ، غالبا نتيجة عدم تخصص القائم علي تحديدها ، وأحيانا نتيجة عدم إدراك إرتباط الإختصاص بهدف التنظيم ورسالته . إن التعامل غير المؤهل مع مسائل التنظيم والإختصاصات سينتهى بالجهاز الحكومي الي خرائط تنظيمية مليئة بالمربعات والتسميات ، ولكنها تكون فارغة من المضمون ، وأحيانا بعيدة تماما عن تحقيق الرسالة والهدف.

وإذا لم يرتبط التنظيم بالهدف ، تعذر التحديد الصحيح للمهام وبالتالي تعذرت محاسبة القائمين على الأمور ، ماذا أنجزوا ؟ وماذا حققو ؟ هل المقصود مثلا أن نقيس

فاعلية المدرسة بعدد التلاميذ الذين تخرجو منها ؟ أم نقيس الفاعلية بمستوي التعليم أولا وبارتباطه بحاجة المجتمع ثانيا ؟ إن هناك بالجهاز الحكومي حالات متكررة من التنظيم الذي لايعكس الهدف ، ولا غرابة بعد ذلك في ضياع الهدف وصعوبة الحساب. في نفس الوقت تتكرر حالات تداخل الإختصاصات وتنازعها في الجهات المختلفة، وهو أمر يتطلب فرزها وتخليصها من التداخلات علي أسس تنظيمية علمية .

١/٤- تزايد الميل إلى تصعيد الأمور إلي المستويات الأعلي

وهذه ظاهرة يلجأ إليها المسئول تجنبا وإيثار للسلامة والأمان ، وهي تعني أولا قتل روح المبادأة وتحمل المسئولية لدي المديرين ، وتعني ثانيا تعطيل المصالح بدون مبرر وتعني ثالثا أن المدير - نتيجة لإنشغال المدير الأعلي منه- قد ينفذ ما يريده مختفيا وراء توقيع من هو أعلي منه ، وتعني رابعا إحتمال إنشغال المدير في المستوي الأعلي بأمور صغيرة إلي حد إهمال مسئولياته الأصلية .

١/٥ - الخلل في استحداث وشغل الوظائف

أدي غياب النظام الرسمي المعتمد لوصف وترتيب الوظائف بدولة قطر إلى عدم وجود معايير موضوعية تحكم المقررات الوظيفية أو تحديد المسميات الوظيفية أوتحديد الموازنات الوظيفية . يضاف الي ذلك الخلل الواضح في الإستحداث والشغل والتعديل، بل إن إجتماعات مناقشه موازنه الوظائف بين الجهات المختلفة وبين إدارة شئون الموظفين هي جلسات يسودها الجدل والمساومه أكثر من الترشيد والفاعليه . ويترتب علي ذلك خلل واضح في نفقات الباب الأول من موازنة الدولة .

إن شغل الوظائف لايتم بالإعلان في نحو ٨٠٪ من الحالات وهو ما يهدر تكافؤ الفرص وقد لايضمن الحصول علي أفضل العناصر. كثيرا ما يتزامن التعيين مع تعديل مسمي الوظيفة ومواصفات شاغلها مما يجعل الأمر كله مسلسلا من التحايل بلا معايير

أوضوابط.

١/٦ - الإفتقاد إلى نظم قياس وتقييم الأداء والمكافاة والجزاء

هناك نقص شديد فى كافة نظم قياس وتحديد معدلات الأداء ، وبالتالى ليس هناك إهتمام بتقييم أداء العاملين ، والنتيجة تساوي من يعمل ومن لا يعمل ، وتزايد إحتمال إرتباط الترقيات بالعلاقات أكثر من الإنجازات . كذلك فإن عدم وجود نظم سليمة لمكافأة أوعقاب الموظف بما يتوازي مع عمله يؤدي إلي مزيد من التسيب وعدم الانضباط .

١/٧ - الخلل في عملية إتخاذ القرارات

تتكرر حالات إتخاذ القرارات بشكل غير علمي حيث لاتتوافر المعلومات الكافيه أوالبيانات الدقيقة ، أولانهتم بإجراء الدراسة الكاملة قبل البت في الأمور ،أوأحيانا تكليف الجهة ذات المصلحة بتنفيذ الدراسه مما قد يؤثر علي الحياد والموضوعيه في توصياتها (مثال : إن تكليف الشركات الموردة للمصانع بتقديم دراسات عن المشروعات المقترحة قد يؤدي الي عدم موضوعية التوصيات الواردة في تلك الدراسات) .

في نفس الوقت يميل الكثير من المديرين علي مختلف المستويات إلي تجنب البت في الأمور بشكل سريع ، أوإيثار رفع الأمر الي سلطات أعلي ، وهو يعني أن المدير لايقوم بواجبه ، وقد لاتتوافر كل المعلومات للسلطة الأعلي لاتخاذ القرار السليم (وقد سبق عرض الآثار السلبية لهذه الظاهرة) .

يضاف إلى هذا الميل إلي عدم تقنين وتثبيت قواعد العمل ، مما يخلق الحاجة المستمرة إلي توجيهات السلطات الأعلي وقراراتها ، وقد يكون ذلك علي حساب وقتها ، كما قد لا تتسق التصرفات والقرارات مع بعضها وتكثر الإستثناءات ، بكل الآثار

السلبية لذلك .

إن هناك حاجة ملحة للتدريب علي أساليب الإدارة الحديثة واتخاذ القرارات بطريقة منهجية سليمة ، وكذلك إلي تقنين وتثبيت قواعد العمل ونظمه .

١ / ٨ - الإسراف والهدر في الموارد

رغم إنخفاض مستوي خدمات الجهاز الحكومي فإن هناك درجة عالية من الإسراف والهدر نتيجة لضخامة الجهاز ، ونتيجة غياب معدلات الأداء ونتيجة ضيق الأفق أو عدم العناية بالترشيد ، أو الترشيد في المجالات الخطأ.

وكمثال علي ذلك : فإن مبالغ كبيرة تنفق علي إستئجار وصيانة المساكن الحكومية أو علي تأثيثها دون عائد يتوازي مع الإنفاق الذي تتحمله الدولة، ودون خدمه يحصل عليها الموظف تناسب التكلفة.

تمثل المشكلات السابقة أهم المظاهر السلبية في الجهاز الحكومي والإدارة الحكومية بدولة قطر والتي يمكن تلخيصها في الأمور الرئيسية التالية :-

* عدم وضوح الهدف من التنظيم الحكومي علي مستوي الوزارة أو الإدارة في بعض الحلات .
* تنظيم غير سليم وإختصاصات غير محددة بدقة في كثير من الحالات .
* نظم عمل ولوائح غير متطورة ، بالاضافة إلى تشريع وظيفي بحاجة إلى التطوير
* عدم وجود نظام لوصف وترتيب الوظائف علي مستوي الدولة .
* عدم العناية بإعداد وتدريب الكوادر الوطنية وغياب التخطيط السليم للقوي العاملة.
* التراخي وعدم الانضباط في العمل وغياب الثواب والعقاب .
* الإسراف والهدر في النفقات .
* قصور أساليب الإدارة وعدم العناية باتخاذ القرارات بشكل علمي مبني علي الدراسة والمعلومات .

إن هناك حاجة ملحة وعاجلة لمواجهة كل هذه السلبيات وتحديث وتطوير الإدارة الحكومية ، أى أن العمل المطلوب يتضمن : -

* تصحيح الأوضاع الخاطئة ؛

* التحسين المستمر فى الأداء .

٢ - المحاولات السابقة للتطوير الإداري

إهتمت الدولة منذ سنين طويلة بالتطوير والإصلاح الإداري، كما يتضح مما يلي:-

* تشكيل لجنة القوي العاملة وتقطير الوظائف عام ١٩٧٦ .

* تكليف شركة إستشاريه بإعداد خطة شاملة لإعادة تنظيم الدولة والإصلاح الإداري عام١٩٧٧ .

* تشكيل اللجنة الدائمة للوظائف العامة المدنية عام ١٩٧٩ [1].(مازالت هذه اللجنة قائمة وتصرف مكافآت نحو ٣٠٠ ألف ريال سنويا)"

* تشكيل لجنة تصنيف الوظائف عام ١٩٨٠ [2].
(مازالت هذه اللجنة قائمة وتصرف مكافآت نحو ٣٥٠ ألف ريال سنويا).

* تشكيل لجنة توزيع الخريجين
(مازالت قائمة وتصرف مكافآت نحو ١٠٠ ألف ريال سنويا).

* تشكيل لجنة لدراسة خطة القوي العاملة وتقطير الوظائف عام ١٩٨٦.

* إجراء أكثر من دراسه ومحاولة بشأن تطوير دور معهد الإدارة .

ورغم هذا الإهتمام الواضح من الدولة ، ورغم التكاليف الكبيرة التي صاحبت هذه المحاولات جميعا فإن المشكلات ما زالت قائمة ، بل إنها أحيانا تزداد تعقيدا (بكل الضياع والهدر المترتب عي ذلك)،

رغم إستمرار صرف المكافآت دون إنجاز المهام في كثير من الحالات .

---

(١) تم إلغاء هذه اللجنة بعد تقديم هذا التقرير.
(٢) تم إلغاء هذه اللجنة بعد تقديم هذا التقرير.

يؤخذ علي أغلب هذه المحاولات مايلى :-

* التعامل مع جزء واحد من المشكلة ، دون تحقيق الرؤية الشموليه لكافة جوانب الموضوع، فإن تصنيف الوظائف مثلا لايتم بغير تنظيم سليم ، وتوزيع الخريجين لايفيد في الأجل الطويل إلا في إطار خطة للقوي العاملة والتقطير ، وهكذا .

* تكليف مجموعة من غير المتخصصين بإنجاز عمل من أعمال الخبرة المتخصصة يؤدي الي عدم إستطاعتهم إنجاز العمل ، وفي نفس الوقت حجب فرصة تكليف المتخصصين بالعمل ، وأحيانا تكليف نفس الموظفين الذين يستهدف التطوير رفع مستوي أدائهم بإنجاز عملية التطوير ذاتها ، وهو أمر غير منطقي بالمرة أولا لأنهم غير قادرين علي التطوير وإلا كانوا قاموا به ضمن واجبهم الوظيفي وثانيا لأن التطوير قد يهدد مراكزهم الوظيفية وبالتالي لن يكونو متحمسين له.

* إستخدام إسلوب اللجان فى إسناد المهام قد يدفع بعض الأعضاء إلي الحرص علي إستمرار اللجنة أكثر من حرصهم علي إنجاز المهمة ، والنتيجة أن تبقي اللجنة مستمرة لأكثر من عشر سنوات (!) ولا تنجز المهمة.

وترتب علي هذه السلبيات بالضرورة ضآلة الإنجاز المتحقق بالنظر الي ما نتطلع إليه ، وأيضا بالنظر إلي ماتحملناه ونتحمله من تكاليف وضياع وإسراف نتيجة لبطء عملية التصحيح.

يصبح المطلوب إذن :

- أن نتصدي لقضية التطوير الأداري والتنمية الأدارية بشكل شامل يتضمن كافة الجوانب والأبعاد كعملية متكاملة ، ويتعامل مع الدولة ككل موحد .
- أن يقوم بالعمل ذوو الخبرة والتأهيل المتخصصون فى التنظيم والتنمية الإدارية طبقا لخطة محددة يحاسبون علي إنجازهم لمكوناتها ، علي أن يعمل هؤلاء فى إطار

مؤسس ، أى ضمن جهاز مختص بالتطوير الإداري والتنمية الإدارية .

- أن نفرق بين اللجان ذات الطبيعه السياسية أو الإدارية التنفيذية المختصة برسم السياسات ومناقشة وإقرار المقترحات ، وبين فريق الدراسة الفني الذي ينجز عملية التطوير والتحديث .

وما نستعرضة من عناصر لخطة التنمية الإدارية في الجزء التالي يحاول التغلب علي السلبيات السابقة ، ويحاول توفير الشروط الضرورية للحركة الصحيحة ، ونعرض الخطة في القسم الثاني من هذا التقرير كما يلي:-

* غايات وأهداف خطة التنمية الإدراية .
* مكونات الخطة ومنهجية التنفيذ .
* مراحل التنفيذ والبرنامج الزمني للتنفيذ .
* التكلفة والعائد المنتظر تحقيقه
* الجهة المسئولة عن التنفيذ .
* متي وكيف نبدأ ؟

القسم الثاني: إستراتيجية التنمية الادارية - إطار عام

٣- غايات وأهداف خطة التنمية الإدارية

إن التنمية الإدارية هى مفتاح المستقبل لمواجهة الصعوبات والتحديات ، ولرصد وإستثمار الفرص في كل القطاعات ، والمساهمة في ضبط مسار المجتمع نحو الرفاهية والإستقرار .

إن الغاية النهائية من عملية التنمية الإدارية هي :

* تطوير أداء الإدارة الحكومية، وتحقيق الترابط الكامل بين الجهاز الإداري للدولة وبين

خطط التنمية بحيث يكون هذا الجهاز قائدا فعالاً للتنمية .

* تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية الوطنية وتعظيم سبل وأساليب الإفادة من قدراتهم وإمكاناتهم ، ودمج المواطن القطري بدرجة أكبر فى إدارة عمليات التنمية وتوفير متطلباتها .

* تطوير الوظيفة الحكومية ، تصميما ومضمونا ، بإعتبارها الخلية الأساسية فى بناء الجهاز الإداري للدولة ، واحاطتها بظروف العمل الملائمة بما يحقق التوازن بين حقوقها وواجباتها.

* تحقيق تقديم الخدمة المبسطة والميسرة للمواطن فى كافة أنشطة الجهاز الأداري.

وفي ضوء هذه الغاية النهائية يمكن تحديد أهداف الخطة الإستراتيجية للتنمية الأدارية في دولة قطر كما يلي :-

٣/١- ترشيد وتبسيط التنظيم الحكومي وتوضيح رسالته والتحديد الدقيق لأهداف العمل لكل إدارة أو وزارة ، ووقف نزيف الإسراف في الإنفاق والتضخم في الوظائف، ليتوازن التنظيم الحكومي في حجمه وتكاليفة مع ما يؤدى من خدمات .

٣/٢- تهيئة المناخ والأدوات التنظيمية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل فيما بين أعمال الوزارات والإدارات والهيئات المختلفة دون تداخل أوتنازع أوغموض أوتكرار .

٣/٣- الاستخدام المنظم والمخطط للعمالة الوطنية في مواقع العمل الرئيسية ، وفي وظائف حقيقية عالية الانتاج والانتاجية ، مع الربط المستمر بين جهود التعليم والتدريب وبين جهود التعليم والتدريب وبين إحتياجات جهات التوظيف.

٣/٤- ترشيد وتبسيط نظم العمل واللوائح لتحقق أولا التيسير والسرعة فى الإنجاز

وثانيا الرقابة على الأداء والإنفاق .

٦/٣- إقامة نظام علمي لوصف وترتيب الوظائف يضبط جميع عمليات التوظيف والتدرج الوظيفي.

٦/٣- تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته.

٧/٣- وضع الضوابط المستمرة علي أداء الأفراد والإدارات لضمان الإنضباط المستمر وحسن الأداء.

٤- مكونات العمل ومنهجية التنفيذ

يمكن توضيح مكونات العمل ومنهجية تنفيذه كما يلي:-

١/٤ - تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد الإختصاصات

حيث يتم:

* تشخيص المشكلات التنظيمية القائمة علي المستوي العام وعلي مستوي كل وزارة أو إدارة.
* التحديد الدقيق لأهداف التنظيم الحكومي ورسالته في الدولة ، وأهداف العمل لكل وزارة وإدارة.
* تحديد بدائل التنظيم المختلفة وتقييم جاذبيتها النسبية .
* تصميم الهيكل التنظيمي ومناقشته وإعتماده.
* تحديد الإختصاصات المنوطة بكل من التقسيمات التنظيمية الرئيسية بما في ذلك بيان الصلاحيات والمسئوليات وسلطات الإعتماد .

٢/٤- وصف وترتيب الوظائف

حيث يتم :

* تحدىد المهام التفصيلية المطلوب إنجازها في الأعمل المختلفة .

* تحديد الظروف التي يتم فيها إنجاز هذه المهام .

* تحديد شروط التأهيل والخبرة وشروط المواصفات الشخصية الضرورية لأداء الأعمال.

* الاستقرار علي مسمي مناسب لكل وظيفة.

* وضع هيكل عام للوظائف بشكل منظم ومتكامل.

* تقييم الوظائف.

* وضع هياكل الرواتب والمزايا .

* تصميم وتعميم النظام الموحد لوصف وترتيب الوظائف .

* إستكمال الأنظمة التفصيلية للترتيب في كافة الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية.

٤/٣- تصميم النظم التفصيلية للعمل

حيث يتم :

* مراجعة كافة الخطوات والقواعد واللوائح والقرارات المنظمة للعمل فى كافة الإدارات، وتقييمها في ضوء كفاءة الأداء وفاعليته في كافة الإدارات .

* إعادة تصميم جميع النظم التفصيلية للعمل بما يحقق المواءمة بين هدف التيسير وهدف الرقابة والضبط.

* استصدار الأدوات التشريعية المناسبة من السلطات المختصة لتقنين النظم الجديدة.

* توثيق هذه النظم ونشرها علي كل ذوي العلاقة وإعتبارها أساسا للعمل لتقييم الأداء وأساسا لمحاسبة المسئولين.

٤/٤ - تخطيط وإعداد القوي العاملة

حيث يتم :

* إعادة النظر فى الهيكل الحالى للعمالة بالجهاز الحكومي وتحديد مشكلاته وفرص تصحيحه.
* وضع خطة مناسبة لتحقيق هذا التصحيح .
* تحديد الإحتياجات التدريبية الفورية والمستمرة للعمالة الوطنية .
* تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الضرورية لتأهيل ورفع كفاءة العاملين فى كافة التخصصات بشكل مستمر .
* وضع نظام مستمر لإعداد القيادات العليا والوسطي (تم إعداد مشروع هذا النظام في تقرير مستقل ، ويمكن الإسترشاد بة أثناء التنفيذ).
* وضع وتنفيذ خطة لتطوير الجهات المختصة بالتدريب (تم إعداد خطة لتطوير معهد الأدارة ويمكن الإسترشاد بها أثناء التنفيذ) وتنشيط عمل هذه الجهات للقيام بتدريب العاملين في كافه المستويات والتخصصات الوظيفية.

٥/٤ - الرقابة المستمرة علي الأداء الإداري

حيث يتم :

* المتابعة المستمرة لمستوي الأداء في كافة المواقع والإدارات ، وتقييم الإنجاز بمعيارالكفاءة وبمعيار الفاعلية .
* وضع وتطبيق النظم المناسبة للرقابة الإدارية وللمكافأة والجزاء.
* الرصد المستمر لحالات الإسراف والهدر في الموارد والعمل علي رفع الكفاءة في التنفيذ ، ووقف الإسراف والهدر في الموارد.

٦/٤ - التحديث المستمر لأساليب الإدارة

حيث يتم :

* التطوير المستمر فى أساليب الإدارة سواء من خلال تدريب المديرين أوإعداد العاملين لديهم أوتطوير النظم.

* العمل المستمر علي الاستفاده من الاستحداثات التكنولوجية ونظم المعلومات الحديثة في رفع كفاءة وفاعلية العمل الحكومي.

٤/٧- إقامة جهاز للخدمة المدنية

حيث يتم :

* إعادة تنظيم إدارة شئون الموظفين وتطويرها كجهاز مستقل مختص بالتنظيم والخدمة المدنية علي مستوي الدولة .

* إعداد الكوادر الوطنية التي تتولي قيادة وتنفيذ العمل بهذا الجهاز الذي يصبح بالتدريج هو الجهة الفنية المؤهلة لتولي مسئولية تنفيذ استراتيجية التنمية الإدارية، وليكون في النهاية هو الجهاز المستقل المختص بالعملية المستمرة للتطوير الإداري.

ملحوظة :

يرافق هذا التقرير تقرير ثان يتضمن مشروعا متكاملاً لإقامة ديوان الخدمة المدنية.

٤/٨- الحملة المستمرة للتوعيه الإدارية

حيث يتم :

* تنظيم عملية مستمرة للتوعيه الإدارية علي كافة المستويات بهدف:-

- نشر الوعي الإداري والتعريف بالأساليب الحديثة للإدارة.
- التنبية إلي أوجه الإسراف والخلل والحاجة إلى التصحيح.

* تنفيذ التوعية بكافة وسائل الاتصال الممكنة (ندوات ، نشرات ، أحاديث وتحقيقات إعلامية ، لقاءات مع المديرين في إجتماعات عمل ، الخ).

٥- مراحل التنفيذ

أن عملاً بهذا الحجم الكبير، وبهذا المردود علي حاضر ومستقبل دولة قطر لابد وأن يجرى تنفيذه بشكل منظم يوفر سرعة الإنجاز التي تفرضها تحديات المرحلة ولكنه أيضا يوفر التأني الواجب لضمان إتقان العمل والتغلب علي المقاومة والتدرج الطبيعي في التنفيذ.

يمكن تصور التنفيذ بالمراحل التاليه ، علما بأن بعض هذه المراحل يمكن أن ينفذ متزامنا مع البعض الآخر ، وبالتالي توفير الوقت الكلي اللازم للعمل :-

١/٥ - تطوير البنية الأساسية للتنظيم

* إقامة جهاز التنظيم والخدمة المدنية وإستكمال إعداد كوادره
* الانتهاء من تصميم التنظيم الأعلي للدولة ، واعتماد الهيكل التنظيمى الأساسي للدولة، مع التحديد الدقيق لأهداف واختصاصات كل وزارة وجهة حكومية.
* تطوير معهد الإدارة أوغيره من الجهات الوطنية المختصة بالتدريب والتنمية الإدارية.

٢/٥ - إعداد القيادات العلياوالوسطى

* تصميم النظام المستمر لإعداد واختيار ومتابعة القيادات العليا والوسطي.
* التكليف ببدء تنفيذ النظام ليكون خريجوه جاهزون لتولي مسئوليتهم بعد الإنتهاء من عمليات إعادة التنظيم فى مختلف الإدارات.
* تنشيط الجهات المختصة بالتدريب والتنمية الإدارية (معهد الأدارة مثلا)، وتقديم

الدعم لها لتمارس نشاطها التدريبي بشكل مستمر وفعال .

٣/٥ - تطوير وزارات وهيئات الخدمات

لما كانت هذه هى الأكثر التصاقا بجماهير المواطنين وبالتالي الأقرب إلى حل مشكلاتهم ، يكون من المنطقي بعد إعتماد التنظيم الأعلي للدولة ، أن يتم التركيز مباشرة علي وزارات الخدمات (خاصة وأن حجمها يمثل أكثر من ٦٠٪ من الجهاز الحكومي) علماًبأن عملية التطوير تشمل كافة جوانب التنظيم والإدارة بالوزارة.

٤/٥ - تطوير وزارات وهيئات السيادة

وهذه المهمة علي خطورتها يمكن تنفيذها بشكل أيسر بالنظر الي محدودية الحجم ووضوح الدور.

٥/٥ - تطوير وزارات وهيئات الأنشطة الإقتصادية

وتأخيرها متعمد حيث يلزم بعض الوقت لاتضاح رؤية واستراتيجية الدولة بشأن دور الحكومة ، ودور القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي ، وهو ما سوف ينعكس بالضرورة علي تنظيم وعمل تلك الوزارات والهيئات.

٦/٥ - الأعمال المستمرة

هناك عدد من الأعمال المستمرة للتنمية الإدارية حيث تبقي هناك دائما الحاجة للتطوير والتحديث والتدريب علي الأساليب الجديدة ، ومراقبة الأداء، ومحاسبة المسئولين ، وتحقيق الإنضباط ، ومحو الأسراف، ومحاربة كل المظاهر السلبية فى العمل الحكومى .

ومن الواضح أن هذه العملية مستمرة بهدف التصحيح والتحسين ، كعمل دائم لكل المديرين والمسئولين فى كافة الجهات .

٦- الوقت اللازم للتنفيذ

٦/١ - سوف يتوقف الوقت الازم للتنفيذ على عدة عوامل :

* مدي التأييد والتعاون المتوافر لفريق الدرسة من الجهة المشرفة
* عدد وكفاءة أعضاء فريق الدراسة ، ومدي إصرارهم علي النجاح .
* التسهيلات التشريعية المتوافرة.
* مدي السماح بالحركة المتوازية فى أكثر من موقع ، بمعني بدء التطوير فى أكثر من وزارة بنفس الوقت.
* السرعة فى إقامة وإستكمال مقومات جهاز التنظيم والخدمة المدنية ، ليكون هو مصدر الباحثين الفنيين والدعم الفني والإداري.

فى ضوء ماسبق ، وإستناد إلي الخبرة بالمشكلة وخبراتنا السابقة في تنفيذ خطط الإصلاح الإداري يمكن طرح التصور التالي للبرنامج الزمني ، والذي يستغرق تنفيذة ٣٦ شهرا ، ثم بعد ذلك تستمر عملية التنمية الأدارية كعمل طبيعي من مكونات مهام كل مسئول.

البرنامج الزمنى للتنفيذ

أرباع السنة / المهام	السنة الأولى				السنة الثانية				السنة الثالثة				الإستمرار
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	
١ - تطوير البنية الأساسية للتنظيم :													
* إقامة ديوان الخدمة المدنية وإستكمال مقوماته.													
* تصميم وإعتماد التنظيم الأعلى للدولة.													
* تطوير معهد الإدارة.													
٢ - إعداد القيادات العليا والوسطى:													
* الدورة الأولى.													
* الدورة الثانية.													
* الدورات المستمرة.													
* ممارسة الدور التدريبى المتطور لمعهد الإدارة.													
٣ - تطوير وزارات وجهات الخدمات													
٤ - تطوير وزارات وجهات السادة.													
٥ - تطوير وزارات وجهات الأنشطة الإقتصادية.													
٦ - مراجعة وتطوير التشريعات الوظيفية والإدارية.													
٧ - الأعمال المستمرة للتنمية الإدارية.													
* تطوير تنظيمى.													
* تحديث أساليب.													
* تدريب وتقطير.													
* تحسين إنتاجية.													

٧- العائد المنتظر تحقيقه وتكاليف تنفيذ الخطة

١/٧ - العائد المنتظر تحقيقه

- **الوفورات**

ستتحقق وفورات كبيرة نتيجة تحسين إنتاجية الجهاز الحكومى، وتخفيض عدد العاملين به ، ويقدر أن الجهاز يمكن أن ينخفض حجمه- وبالتالي تكلفته - بنسبة كبيرة، مع تحسين مستوى أدائه.

وكمثال على ذلك فإن خطة إعادة تنظيم شئون الموظفين تتضمن إقامه جهاز للخدمه المدنية بتكلفة جارية تقل بنسبة ٤٠٪ علي الأقل عن الوضع الحالي.

وكمثال آخر فإن الخطة المبدئية المعدة لترشيد العمل بالإسكان الحكومى تضمن إمكانية توفير عشرات الملايين ، وفي نفس الوقت تحسين مستوي الخدمة.

وكمثال ثالث فإن تخفيض عدد الموظفين سيرتب تخفيض كل الخدمات اللازمة لهم من أمكان ومكاتب وسيارات ومراسلين ،الخ، أى تخفيض فى التكاليف.

- **المساهمة فى زيادة الناتج القومى وإنجاح التنمية**

إن تطوير وزيادة فاعلية الجهاز الحكومي كما سبق أن أوضحنا مطلب أساسي من أجل فاعليه خطط التنمية ونجاح جهود التصنيع والتنشيط الاقتصادي ، الخ. لقد تعلمت دول نامية كثيرة الدرس الهام ومضمونه أن كل جهودوخطط التنمية والتصنيع مصيرها الفشل ما لم نهتم بتطوير وتحديث الإدارة فى الحكومة وفى كل القطاعات.

وعلى ذلك فإن المردود الرئيسى للتنمية الإدارية هو في الواقع إمكانية نجاح خطط التنمية الطموحة، وهو أمر جد كبير ، وبدون التنمية الإدارية تتعذر التنمية الشاملة.

٢/٧- تكاليف تنفيذ الخطة

ليس هناك في حقيقة الأمر تكاليف مباشرة لتنفيذ الخطة باستثناء مرتبات أعضاء فريق الدراسة وتكلفة تدريب الموظفين القطريين ، وهى مبالغ محدودة يمكن تمويلها بسهولة بجزء يسير من الوفر المتحقق فى إعادة تنظيم جهاز شئون الموظفين فقط، ففريق الدراسة سيعين بديوان الخدمة المدنية علي الدرجات المتوفرة من الترشيد، وتكلفة التدريب هي تكلفة حتمية فى كل الأحوال .

وعموما فإن التكلفة يجب النظر إليها علي أنها إستثمار هام سنجني ثماره في المستقبل، وبغير هذا الاستثمار يمكن أن تجهض التنمية وتتبدد الموارد، كما هو الحال فى أغلب الدول تحت التقدم التي لاتقدر أهمية هذا الاستثمار في تنمية وتطوير الإدارة.

٨- الجهة المسئولة عن التنفيذ

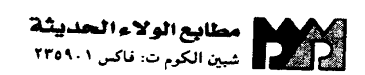
١/٨ - المجلس الأعلى للتخطيط

يتولي المجلس الأعلي للتخطيط متابعة تنفيذهذه الاستراتيجية التنمية الإدارية في إطار ديوان الخدمة المدنية وتحت إشراف المجلس الأعلى للتخطيط.

ويعتبر استكمال مقومات ديوان الخدمة المدنية أول واجبات فريق العمل ، ليكون الديوان هو الجهة الفنيه المختصة والمسئولة عن كافة الأعمال التنفيذية لاستراتيجية التنمية الإدارية .(ويلاحظ أننا نقترح مع هذا المشروع وفي نفس الوقت مشروعا بإنشاء ديوان الخدمة المدنية)

٣/٨- أصحاب السعادة الوزراء والسادة المسئولون بمختلف الجهات

يعتبر أصحاب السعادة الوزراء والمسئولون بمختلف الجهات هم المشرفون بجهاتهم علي كافة جهود التطوير الإداري الحالية والمستقبلية.


مطابع الولاء الحديثة
شبين الكوم ت: فاكس ٢٣٥٩٠١